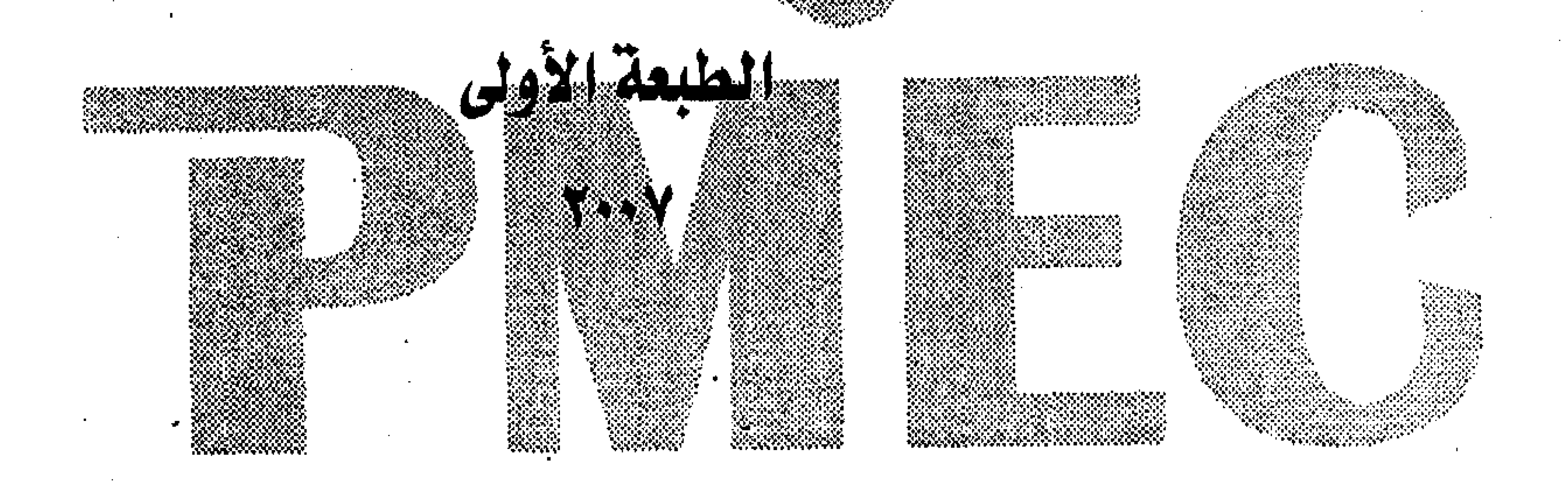

SERVICE EXCELLENCE
STRATEGIES
49
Knowledge
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
استراتيجيات التميز فى
خدمة العملاء



edarabook.com
pmecegypt.com

استراتيجيات التميز في خدمة العملاء



الطبعة الأولى

٢٠٠٧

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-257-X

رقم الإيـــداع: 2007/7924



مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)

٢٣ شارع عامر - الدقي - القاهرة

هاتف / فاكس: ٣٣٣٦٧٩٦٠ / ٣٧٦١٠٣٩٨ / ٣٧٦١٠٣١٧ (٠٠٢٠٢)

ص.ب: ٣٣٨ الأورمان ١٢٦١٢

بريد إليكتروني: Marketing@pmecegypt.com
info@edarabook.com

www.pmecegypt.com

www.edarabook.com

المحتويات

معايير التميز في خدمة العملاء

من أهم الخصائص فى الشركات التي تمضى قدماً فى نموها هو قدرتها على الصمود والنجاح فى ظروف تغيير لم يسبق لها مثيل .فالتغيير فى مجال الأعمال يشمل العالم أجمعه وينطلق بسرعة لم نشهدها من قبل .وقد قامت مؤسسة Forum بإجراء دراسة لنشرها اتضح منها أن ٩٨٪ من المديرين فى حوالي ١٥٠ منشأة أفادوا أن شركاتهم فى سبيلها إلى إحداث تغييرات جذرية أو عمليات إعادة تنظيم شاملة، كما ذكر حوالي ٩٠٪ منهم أن شركاتهم تتجه إلى تقليص حجمها.

أما مسألة الاستقرار فهى ليست ملحة، إذ ذكر التقرير العالمى لمؤسسة Watsonعن المديرين فى ست دول كبرى، أن ٩٦٪ يعتقدون بضرورة استمرار عملية إعادة الهيكلة بنفس معدلها الحالى أو بصورة أسرع. كما ذكر تقرير صدر مؤخراً عن الجمعية الأمريكية للإدارة أن ما يزيد على سبعمائة منشأة تبنوا نفس الرأى بالنسبة للمستقبل، أى أن المزيد من المؤسسات أصبحت تخطط لتقليص حجمها بصورة لم يسبق لها مثيل طوال فترة السنوات الثماني التى صدر خلالها التقرير المذكور (بداية التسعينات)

والسؤال الآن هو :هل أدى هذا التغيير بما يصاحبه من خفض النفقات وخفض عدد العاملين إلى تحقيق نتائج أفضل؟ لقد تحققت نسبة ضئيلة جداً من النجاح لأنه اتضح من الدراسة التى أجريت عن الشركات الناجحة أن عدداً كبيراً جداً من المنشآت ما زالت تناضل من أجل البقاء، وقد ذكر تقرير Watson أن ٢٢٪ من المديرين الذين شملتهم الدراسة هم فقط الذين نجحوا فى تحقيق أهداف الإنتاج، كما أن ١٧٪ فقط هم الذين نجحوا فى تحقيق اكتساب رضاء العاملين.

ومما يعضد هذه النتائج كشف تقرير الجمعية الأمريكية للإدارة عن وجود نتائج مخيبة للآمال من بين عينة شملت ٣٠٠ شركة تم تقليص حجمها، إذ حققت ٤٤٪ من

هذه الشركات زيادة فى أرباح التشغيل و ٢٥٪ منها نجحت فى زيادة إنتاجية العمال، وحوالى ٢٪ فقط نجحت فى رفع معنويات العاملين بها.

وقد أعطى البحث التمهيدى انطباعاً مماثلاً؛ إذ اتضح وجود تناقض بالنسبة للشركات التى يمكن وصفها بأنها ناجحة إذ إن ٩٧٪ وهى نسبة مرتفعة جداً من قادة الشركات الأخرى التى شملتها الدراسة عبروا عن اعتقادهم بأن موظفيهم أصبحوا مصدر خوف لهم .من ناحية أخرى أفاد ٨٥٪ من هؤلاء الموظفين بالايجاب عندما تم سؤالهم هل يعتقدون أن إدارة شركاتهم لا تظهر لهم أى إحترام؟.

وقد توصل المسئولون فى أحد البنوك الكندية إلى إحصائية تدعو فعلاً إلى الإحباط، فقد ذكر نصف عدد العاملين لديهم أنه عند حضورهم يومياً للعمل فإنهم يشعرون بعدم إمكان حدوث أى تغيير فى مكان عملهم، وحيث أن هناك إرتباطا مباشراً بين رضاء العامل والرضاء المرتقب من العميل فإن ذلك يفسر ما توصلت إليه مؤسسة Mitchell الاستشارية التى كانت تعمل على تفسير ظاهرة انخفاض قيمة أسهم الشركات التى قلصت حجمها حيث هبطت أسهمها بنسبة ٢٦٪ بالمقارنة مع المنشآت المشابهة التى لم تقم بمثل هذا الإجراء.

الاتجاه لأسفل

كان من أهم نتائج هذا التغيير الواسع النطاق هو ما أصبح يتردد على كل لسان خلال التسعينيات من انتشار مرض وباء الشركات، المتمثل فى ظهور أعراض ضعف شديدة فى الهياكل التنظيمية لهذه الشركات وما يصاحبه من انخفاض المعنويات بشكل يجعل من الصعب عليها العودة مرة أخرى إلى طريق النمو .ويصور الشكل هذه الحالة التى يمكن تصويرها بدقة على شكل لولب يتجه إلى الهبوط.

فقد أدت زيادة المنافسة وزيادة الضغوط على الأسعار إلى لجوء المؤسسات إلى إحداث تغييرات شاملة كان من أبرزها خفض التكلفة في كل أنشطتها وتقليص النفقات .والتكاليف المخفضة بدورها تؤدى إلى زيادة الموارد مع العزوف عن التوسع

مستقبلاً فى الاستثمارات، مما يؤدى بالتالى إلى خفض معنويات العمالة، ونتيجة ذلك تنكمش الشركة على نفسها وتنعزل عن عملائها، مما يؤدى إلى عدم المقدرة على النمو .ثم يأخذ اللولب فى الهبوط، لأنه بدون المقدرة على النمو فإن حاجة الشركة لخفض التكلفة سيزداد ويستمر الوضع على هذا الحال .إن هذا الاتجاه لأسفل يمثل نوعاً من الفعل الاضطراري الذي يؤدي إلي سلسلة من النتائج السلبية التي تدفع إلي ممارسات أخري تزيد من تفاقم الوضع .وهذا اللولب الهابط يؤشر لحالة عدم استقرار تستمر فتؤدي إلي التدهور.

سلم الهبوط

تغيير شامل

↓

خفض التكلفة / زيادة الموارد
استثمارات أقل مستقبلا

↓

عمالة ذات معنويات منخفضة

↓

البؤرة تتجه إلى الداخل

↓

انفصال عن العملاء

↓

نقص القدرة على النمو

↓

المزيد من خفض التكاليف

حالات عملية

١ـ كيف تحولت اميركان اكسبريس إلى منشأة مرنة ومتواضعة؟

عندما واجهت اميركان اكسبريس معركتها الحاسمة فى بوسطن كان رد فعلها الأول هو تعيين الموظف المخضرم Thomas O'Neil Ryder كرئيس لجهاز خدمة العملاء الذى كان يتخبط فى مشاكله .وقد ذكر Ryder أنه كان يقوم يومياً بالتعامل مع تجار شديدى الغضب وتجار يشعرون لأول مرة بمقدرتهم على ممارسة الضغوط على اميركان اكسبريس.

وأمضى Ryder الشهور الستة الأولى فى منصبه كمجرد متحدث مع هؤلاء العملاء وجهاً لوجه .وأوقف كافة عمليات البيع التى تمارسها وحدة الأعمال التى كانت تعانى وفريق التسويق التابع لها من الإحباط الشديد .

لقد ركز Ryder كل نشاط الجهاز على تحسين الخدمة وعلى البحث عن الشئ المميز الذى يمكن أن تقدمه اميركان اكسبريس لعملائها .وقد اتضح من بحث أجرى فى هذا الشأن أن متوسط الرسوم التى تحصلها اميركان اكسبريس على الفواتير التى تقوم بسدادها تزيد بنسبة ٢٢٪ على تلك التى يتم تحصيلها عن طريق بطاقات الائتمان الصادرة عن البنوك .

والأكثر من ذلك فإن المطاعم التي تتعامل مع الشركة كانت تحصل على المزيد من العملاء الحاملين لبطاقات الشركة سواء كانوا محليين أو أجانب (والذين لا يستخدمون أى بطاقات أخرى). وكذلك استفاد هؤلاء العملاء من النظام الذى بدأته الشركة (والذي كان ناجحاً رغم أنه جاء متأخراً) والمتمثل فى منح تذاكر مجانية لمن يسافرون بصفة دائمة عن طريق الشركة .كذلك توصلت اميركان اكسبريس إلى الحقيقة المتمثلة فى أن ١٩٪ من حاملى بطاقاتها لا يحملون أية بطاقات ائتمانية أخري (وهي ميزة لا يمكن تجاهلها). وبالتالي فإن التجار الذين سيرفضون قبول بطاقاتها

يجازفون بخسارة كبرى فى عدد عملائهم. ولقد تم نشر وإيضاح هذه الحقائق على أوسع نطاق، وبخاصة لتلك المجموعة القلقة من العملاء.

ثم قام Ryder وزملاؤه من التنفيذيين بالتشمير عن سواعدهم، فقد كان أمامهم قدر كبير من العمل الواجب إنجازه وهو عمل يشمل الإصغاء إلى احتياجات العملاء (وهو أمر ظل حتى ذلك الوقت من النقاط التى لا تحظى باهتمام كبير من اميركان اكسبريس) وكان عليهم أيضاً توفير قيادة تتسم بالوضوح والإصرار وتوفير الاهتمام والخدمة المثالية للعملاء مع دعم التعاون بين مختلف المجموعات العاملة فى جهاز خدمة العملاء بشكل يزيل تماماً الفكرة التى تكونت عن هذا الجهاز والتى أوحت بأنه يتسم بعدم المرونة والتعالي.

وقد تم إعادة تنظيم جهاز خدمة العملاء بتقسيمه حسب فئات العملاء وليس حسب وظائفهم. ثم تلا ذلك تكوين فرق انضمت للمركز الرئيسى للشركة بنيويورك لتلبية احتياجات التجار الذين يزيد عددهم على المائة فى بعض الحالات والذين تتعامل معهم المجموعات المختلفة من حاملى البطاقات .كما تم تكوين فريق عمل خاص للتعامل مع أصحاب الحسابات الكبيرة وفريق عمل آخر للتعامل مع الشركات صغيرة الحجم التى أهملت فى الماضى حيث تم إعداد برامج تنموية لخدمة تلك الحسابات بصورة فعالة عن طريق المكالمات الهاتفية.

وقد اضطر جهاز خدمة العملاء التابع لاميركان اكسبريس إلى تقليص حجمه، مثله فى ذلك مثل العديد من مؤسسات الأعمال الأخرى (حيث تم الاستغناء عن ٢٠٪ من العاملين وتم خفض عدد المكاتب الميدانية إلى ٢٠ مكتباً بدلاً من ٢٢ مكتباً) لكن Ryder أدخل تعديلات نتج عنها ماهو أكثر من مجرد إعادة هيكلة طفيفة للتكاليف.

وخفض التكاليف يعنى حدوث خفض طفيف فى الرسوم التى يدفعها التجار، ولكن الأهم من ذلك أن هؤلاء العملاء أصبحوا لا يشعرون بالإهمال والمعاملة السيئة كما كان الحال فى الماضى عندما كانوا يتعاملون مع هذه الشركة الضخمة المصدرة لبطاقات الائتمان .

٢ـ كيف تمكنت كومباك من تغيير محور اهتمامها

عندما بدأت الأوضاع تتدهور فى شركة كومباك تم على الفور تعيين Eckhard Pfeiffer مدير العمليات السابق فى منصب العضو المنتدب والمدير العام وكانت أول خطوة اتخذها هى إحداث خفض هائل فى التكاليف ولكن الهدف طويل الأمد الذى كان يعتبره المخرج الوحيد أمام الشركة لتحقيق رفاهيتها هو تحويل كومباك من وحدة تركز على المسائل الهندسية إلى تنظيم محوره الأساسى هو العميل.

فقامت كومباك على الفور بتقسيم عملائها إلى ست مجموعات تقريباً موزعين فى مختلف أنحاء العالم بحيث تم اختيارهم من العملاء الذين ترغب الشركة فى الاحتفاظ بهم .ثم قامت بعد ذلك بتوجيه أسئلة إليهم ثم - والأهم من ذلك - الإصغاء جيداً لإجاباتهم .وركزت كومباك اهتمامها على رغبات كل مجموعة على حدة ثم قامت بإجراء تحليل دقيق لاحتياجات كل قطاع من العملاء فى عشرات من الدول .ولأول مرة فى تاريخ الشركة استطاعت كومباك تحديد أساليب واضحة لتوفير المنتجات والخدمات التى يحتاجها كل قطاع من العملاء.

ومع استمرار القطاع الهندسى فى شركة كومباك فى نفس مستواه العالى استطاعت الشركة لأول مرة أن تتوصل إلى المعايير التى تحكم تصميم وتسعير آلاتها عن طريق البيانات التى حصلت عليها من عملائها سواء الحاليين أو أولئك المرتقبين مستقبلاً .بعد ذلك قام المهندسون العاملون بالشركة بعملية تفكيك للحاسب الآلى الشخصى الذى تنتجه الشركة والحاسب المنافس الذى تنتجه شركات أخرى ثم دراسة كل واحدة من خصائص هذه الحاسبات وأثرها على التكلفة النهائية .ولم يكن هذا العمل ليكتمل إلا بسؤال العملاء عن مدى استعدادهم لتحمل تكلفة أية مزايا جديدة يضيفونها، وبناء على الإجابات التى حصلت عليها تم تنفيذ المزايا التى أبدى العملاء استعدادهم لتحمل تكلفتها، واستبعدت تلك التى لا يرغبون فيها.

ثم قامت شركة كومباك بتدريب فريق البيع التابع لها بحيث تحولوا إلى شركاء للعملاء .وتم التوسع فى خدمة المكالمات الهاتفية بحيث أصبحت متاحة على مدار اليوم لأربع وعشرين ساعة ولقوة من العمالة تبلغ الف موظف بعد ما كان

استخدامها مقصوراً على الفترة من الساعة التاسعة إلى الخامسة يومياً فقط وبواسطة عمالة لم يتجاوز عددها ١٥٠ فرداً .كما قامت كومباك فى سعيها للخروج نهائياً من أوقاتها العصيبة بإدخال إصلاحات عديدة أخرى أبرزها هو تحولها إلى شركة تدار بواسطة العملاء، وتدرك تماماً أن إنتاجها يجب أن يلبى الاحتياجات الفعلية للعملاء، وليس مجرد آلة تثير إعجاب الفنيين العاملين فى مجال الحاسب الآلي.

٣ـ كيف استطاعت سلسلة متاجر شيتز استعادة عملائها؟

عندما رأى Steve Sheetz أن متاجره تتقهقر أيقن أن شركته ركزت على توسعاتها أكثر من اهتمامها باحتياجات ورغبات العملاء .وكانت أسرة Sheetz تتجه إلى إضافة عشرين متجراً جديداً سنوياً علاوة على السلسلة التى وصلت إلى ١٥٠ وحدة تجارية ولكن أجمع رأى الأسرة على أن هذا الهدف أصبح يشغلها ويبعدها عن المهام الرئيسية لأعمالها .وبالتالى هبط عدد الفروع الجديدة التى كانت النية تتجه إلى افتتاحها هبوطاً ملحوظاً.

وقرر Sheetz تركيز مجهودات السلسلة على تحقيق مستوى الامتياز فى ستة مجالات رئيسية تجذب العميل إلى هذا النوع من المتاجر وهى الموقع، النظافة، الصداقة مع العميل، سرعة الخدمة، جودة الإنتاج، العمل خلال ساعات ملائمة .كما تعلم Sheetz أن يصغى إلى العميل بأسلوب استراتيجي، (أي بالشكل الذي يعي الأبعاد الأعمق لما يطرحه العميل أو يعبر عنه). فعلى سبيل المثال قام بالتعاون مع زملائه المديرين باكتشاف أن مفهوم النظافة لدى العميل يعنى الإضاءة الجيدة الكافية وطلاء المبانى باللون الأبيض الناصع.

ثم قامت سلسلة Sheetz بإعادة تنظيم متاجرها بالطريقة التى تثير إعجاب العميل، فتم طلاء المبانى باللون الأبيض وتم إدخال المزيد من مضخات البنزين السهلة الإستعمال، كما تم توفير خدمة تزويد إطارات سيارات العملاء بالهواء، إلى جانب زيادة مساحات الأقسام المختلفة فى كل متجر .ثم قام Sheetz بتنظيم دورات تدريبية لموظفيه

وأتاح لهم قدراً من الحرية لإنجاز مستوى ممتاز فى المعايير الستة الرئيسية الخاصة بإرضاء عملاء هذا النوع من المتاجر .وقام Sheetz بتعليمهم هذه الوصايا السحرية التى أطلق عليها اسم Guest وهي:

- التحية لكل عميل.
- ارتداء الزى الموحد بكامله.
- مراعاة النظافة التامة للزى الموحد.
- سؤال العميل إذا ما كان يريد أى خدمة أخري.
- الابتسامة الدائمة.
- توجيه الشكر للعميل فى النهاية.

علاوة على ذلك فقد قام Sheetz باستحداث نظام الجولات الشرائية؛ وذلك بالقيام ثلاثين مرة خلال العام بتوجيه الدعوة فى كل مرة لثلاثة من العاملين يتم اختيارهم من مختلف فروع السلسلة لقضاء يوم معه؛ حيث يقوم باصطحابهم إلى أى فرع من الفروع الأخرى، ثم ينتظرهم فى مكان انتظار السيارات وفى تلك الأثناء يتوجه الموظفون الثلاثة إلى الفرع، حيث يتنكرون فى صفة العملاء، ويتصرفون داخل الفرع مثلهم مثل أى عملاء آخرين، ثم يختارون الموظف الأكثر تمسكاً بالوصايا الست السابق ذكرها من بين العاملين بالفرع، ويقوم Sheetz بعد ذلك بدخول الفرع وتحية هذا العامل المثالى ويطلب منه صورته لنشرها فى العدد القادم من النشرة التى تصدرها الشركة وقد كان لهذا التصرف أثر شديد فى رفع معنويات العاملين، وفى الوقت نفسه التأكيد على الاهتمام بالعميل كمحور النشاط، وغرس المبادئ التى تعمل الشركة على تثبيتها إلى جانب دفع الموظف إلى اليقظة والانتباه بصورة دائمة.

وفى خلال عامين فقط من عملية إعادة التنظيم هذه استطاعت سلسلة Sheetzزيادة عدد عملائها، الذين عبروا عن رأيهم بأن تطبيق الوصايا الست يتم بصورة جيدة أو ممتازة وتراوحت نسبة من أظهروا ذلك بين ٧٠-٩٠٪ وفى عام ١٩٩٤ قررت المجلة المتخصصة فى هذا النوع من المتاجر واسمها Convenience Magazine اختيار سلسلة Sheetz Inc. كأفضل سلسلة متاجر للسلع الجاهزة المتنوعة فى ذلك العام.

الاستراتيجيات الخمس للتجديد

ليست هناك وصفة سحرية للتحول إلى أسلوب الإدارة بالعملاء أن الاستراتيجيات التى تحقق هذا الهدف قابلة كلها للملاحظة وسهولة التطبيق .ولقد قمنا بتلخيصها كلها فى خمس نقاط رئيسية موضحة فى الجدول التالى وهو يوضح الاختلاف فى الأساليب بين الشركات الناجحة والشركات المتعثرة فى تطبيق هذه الاستراتيجيات .فعندما تقوم الشركة باتباع السلوك الموصوف فى خانة الشركات الفائزة التى تدار بالعملاء يمكنها إذن أن تحقق النمو أما إذا كانت أنشطتها تشابه الصفات المذكورة بالنسبة للشركات المتعثرة فإنها لن تنجح.

والمنشآت الناجحة التى تدار بالعملاء والتى تم دراستها تمثل مختلف أرجاء العالم، وتغطى تنوعاً شاسعاً من الصناعات المختلفة وبالرغم من إختلاف طبيعة نشاط كل منها إلا أن الاستراتيجيات التى اتبعتها فى تحقيق نموها تتشابه إلى درجة كبيرة .وقد وُجد فى جميع الحالات أن الشركات الناجحة تقوم بتطبيق الاستراتيجيات الخمس لتحقيق النمو.

الاستراتيجية الأولي

من أزمة الهوية إلى تركيز أشعة الليزر

تكاد تكون كل شركة من الشركات الناجحة قد سعت واكتشفت مفهوماً دقيقاً لما يجب أن تفعله من أجل الوصول إلى ميزة تنافسية محورها العميل .وبدلاً من السعى وراء كل مصدر يمكنه تحقيق المزيد من الدخل فإن هذه الشركات قد قامت بتجنيب أى نشاط لا يؤدى إلى رفع أسهمها لدى العملاء، ثم قامت بالتخلص من السياسات والإجراءات البيروقراطية الداخلية، واستهدفت على وجه الدقة مجموعات العملاء التى تثق فى مقدرتها على خدمتهم بأفضل صورة .وحددت هذه الشركات

نوعية العمل الواجب القيام به، وتلك الأعمال التى يجب الحذر منها فى سبيل إرضاء هؤلاء العملاء، وبالتالى توصلت إلى معرفة دقيقة لكيفية تلبية احتياجات كل فئة من فئات العملاء فى الأسواق المستهدفة.

الإجراءات التى توضح الشركات الفائزة

	شركات فائزة تدار بالعملاء	شركات متعثرة
بؤرة تركيز أشعة الليزر	مديرون وموظفون يركزون مثل تركيز أشعة الليزر لتصدر مستوى العالم بتوفير ما له قيمة لدى عملاء مستهدفين محددين جيدًا	مديرون مشتتون وموظفون يبحثون عن فرص فى كل مكان دون جدوى.
جعل صوت العميل مسموعًا	شركات تعمل على تطوير استراتيجيات للإصغاء ثم نشر ما تعلمته فى أرجاء الشركة لكى يعرف الموظفون ما هو منتظر منهم أن يوفروه استجابة لاحتياجات العملاء.	شركات تستثمر الكثير في بحوث عملاء تفتقر إلى التنسيق وتتخذ القليل من الإجراءات إزاء البيانات
التعاون الشامل	مشاركة ممتازة فى أهداف التنظيم واستثمارات ناجحة في التدريب وهيكل مصمم تصميماً جيداً يؤدي لتعاون الجميع في أداء العمل بشكل ملموس في كل مجال.	الاتجاهات السائدة مثل الجودة الشاملة تؤدى إلى اضطراب الأساليب التقليدية للعمل دون ظهور أساليب جديدة متصلة لأداء ما هو مطلوب.
استمرارية حماس العميل	تعمل الشركة على تطوير علاقة متشابكة بين العملاء والملاك ويشكل ذلك جزءًا من سمعتها فى السوق لا يقل أهمية عن إنتاجها الرئيسي نفسه.	يمارس الضغط على رجال المبيعات للحصول على أكبر قدر من الطلبات وينظر إلى الخدمة على أنها وظيفة معاونة وشر لابد منه.
قيادة الاتصال	برزت قيادة الاتصال لأن المديرين نزلوا عن أبراجهم العالية إلى مواقع العملاء والأماكن التى يؤدى فيها العمل الحقيقي داخل الشركة.	يحاول المسئولون ممارسة عملية استعادة الوضع بقوة قرارات صادرة عنهم أو يحاولون العودة إلى (القواعد) فى وقت تعطلت فيه هذه (القواعد) تمامًا.

وقد قامت شركة VSF&G التى تعتبر من كبريات شركات تأمين الممتلكات والحوادث فى الولايات المتحدة باتخاذ قرار بقصر خدماتها على المناطق التى يحتاج عملاؤها فيها إلى خدماتها بصورة فعلية .ثم قامت ببيع أكثر من ثلاثة عشر فرعاً لكى تتمكن من تركيز اهتمامها على ما تبقى لديها من الفروع والعملاء .علاوة على ذلك فإن مديرها العام Norm Blake وفريقه قام باتخاذ قرار بقصر النشاط فقط على المناطق التى لم تحظ فيها الشركة بنصيب عادل من حجم السوق. ثم بدأت الشركة فى التركيز على مجموعات العملاء في كل من المناطق التي يحتاجون فيها فعلياً للشركة، وتلك التي لم تحظ فيها بنصيب عادل من السوق بعد أن لاحظت الشركة أن هؤلاء العملاء - بصفة خاصة - قد تمكنوا - أثناء قيام الشركة بتطبيق استراتيجية التركيز على البؤرة - من انتشالها من حافة الإفلاس ولذلك فقد نجحت عام ١٩٩٤ فى تحقيق ربح صافٍ قدره ٢٣٢ مليون دولار أمريكى بزيادة قدرها ٤١٪ عن العام الأسبق.

أما بالنسبة لحالة Giordano فهو متجر تجزئة يخدم طبقة الشباب المتجه سريعاً إلى تحقيق مستوى اجتماعى أفضل فى منطقة جنوب شرق آسيا .لذا فقد انطلق سريعاً فى سوق الصين الضخم لكنه اكتشف مبكراً أنه يخسر أمواله .لذلك شعر رئيس مجلس الإدارة Peter Lan أن الشركة ليس لديها بؤرة اهتمام محددة، وقرر على الفور تقليد شركة التجزئة الأمريكية الناجحة The Gap فى أسلوب عملها ولكن مع توفير الخدمة الأفضل .وقد أسفرت عمليات جرد واسعة النطاق عن اكتشاف أن عملاء شركة Giordano من التجار يرسلون طلباتهم من الملابس دون تفكير جيد، بشكل يوحى أنه لم تعد لديهم معرفة دقيقة باحتياجات عملائهم الصينيين .لذا كان الحل الذى لجأ إليه Lan هو إجبار هؤلاء الموزعين على التركيز على عملاء شركته وذلك بغلق جميع مخازن Giordano فيما عدا أكبرها.

ثم قام بتجميع المخزون كله فى المبنى الواحد الباقى، وذلك بغرض التركيز الدقيق على بيع الأصناف المربحة التى يحتاجها العملاء الشبان .ونجحت هذه الإستراتيجية فى تحقيق مبيعات من المخزون بلغت قيمتها ١٣ مليون دولار أمريكى، واستخدم Lan هذا المبلغ فى عمل تحسينات وتجديدات بالمخازن مقلداً فى ذلك شركة

The Gap وبعدها قامت شركة Giordano بتطبيق نظام تركيز أشعة الليزر على عمليات توريد احتياجات عملائها من التجار وحققت بذلك نمواً هائلاً.

الاستراتيجية الثانية

ارفع صوت العميل .. لا تستمع فقط لصوت العميل بل ارفع هذا الصوت

إن الشركات الناجحة تتأكد دائماً من جعل صوت العميل مسموعاً تماماً وواضحاً لدى الجميع .إذ إننا نلاحظ أن معظم الشركات تقوم بجمع كميات هائلة من المعلومات من عملائها مستخدمة فى ذلك أحدث الوسائل الفنية وبعدها لا تستخدم هذه المعلومات إطلاقاً. ولكن الشركات التى تدار بالعملاء تحصل على معلومات دقيقة من عملائها ثم تستخدم تلك المعلومات والبيانات فعلاً فى تشكيل أساليبها الخاصة فى المعالجة وفى تحديد أولوياتها .وبذلك يصبح صوت العميل مسموعاً عالياً فى الشركة؛ بمعنى جعل هذا الصوت أداة دائمة وأساسية لنمو الشركة وتحقيق صحتها المالية والتى تتمثل فى المرتبات وتشكيل مواقف العاملين وتحديد برامج الإنتاج.

ونجد فى حالة القطاع المسمى Viskaton Division والتابع لشركة Johnson & Johnson أنه قد تحول خلال الحقبة الأخيرة من مجرد لاعب ناشئ إلى مركز القيادة والصدارة فى عالم العدسات اللاصقة .فقد بدأ بدفع موظفى الإنتاج إلى المشاركة فى محادثات هاتفية مع العملاء الذين لديهم شكاوي .واستهدفت الشركة من وراء ذلك إتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين لتفهم الأثر الفورى الذى تحدثه عيوب الإنتاج على العملاء . ثم كلفت الشركة إدارة الحاسب الآلى التابعة لها بتسجيل كافة عمليات الشراء وكافة الاستفسارات والملاحظات التى تتلقاها الشركة، ثم تقوم بإرسال هذه المعلومات إلى الجهة المعنية داخل الشركة لاتخاذ الإجراء اللازم .كما قامت بتجهيز قاعدة بيانات يمكن لجميع العاملين استخدامها بسهولة لتحليل ما يقبله العميل وما يرفضه .وبذلك تمكنت Viskaton ليس فقط من معالجة المشاكل الفردية، ولكن

ساعدت الشركة أيضاً فى تحقيق المعالجة السريعة للأخطاء التى تظهر فى سياساتها.

أما جهاز خدمة العملاء فى شركة اميركان اكسبريس فلديه طريقة متقدمة جداً لتتبع جميع المعلومات اللازمة التى تمكن الشركة من تقدير ما يمكن أن يساهم به كل تاجر من المتعاملين معها فى تحقيق الهدف الرئيسى للشركة من وراء تعاملها مع هؤلاء التجار .كما تحدد الشركة مرتبات ومكافآت مديرى حساباتها طبقاً لأسلوبها هذا فى قياس ربحيتها وأيضاً طبقاً لمستوى الرضاء العام من جانب عملائها . ويعتبر هذا نوعاً آخر من الأساليب الرامية إلى التأكد من قيام المنشأة بأكملها بتركيز اهتمامها على خدمة العميل إلى جانب مصالحها الخاصة.

الاستراتيجية الثالثة

التعاون الشامل .. روح الفريق في وجود الفريق وفي عدم وجوده

لقد تغيرت النظرة فى عالم الأعمال اليوم؛ إذ حلت النظرة الأفقية محل النظرة الرأسية بمعنى أن اتجاهنا في العمل داخل المؤسسة يجب أن يكون نحو الآفاق بدلاً من النظر إلى أعلي بمعني التعاضد الأفقي بين مختلف الوحدات بغض النظر عن القيادة الرأسية أو البيروقراطية الجامدة .ففى عالم اليوم ينصب اهتمام الشركات التى تسعى إلى تحقيق مكانة عالمية نحو جعل منتجاتها وخدماتها ملبية لمتطلبات واستخدامات العميل لها وذلك لايمكن تحقيقه دون وجود تعاون وثيق داخل كل وحدة من وحدات الشركة، وبين هذه الوحدة والوحدات الأخري.

وقد تمثل هذا التغير فى الشركات التى لجأت إلى تطبيق نظام الفرق بدلاً من النظام التقليدى للتسلسل الإداري، وذلك على مستوى الهيكل التنظيمى بكامله - هادفة من وراء ذلك أن تتيح الفرصة أمام أكبر عدد ممكن من الرؤوس للتفكير بدلاً من احتكار عدد قليل من الرؤوس لهذا التفكير - بهدف تحقيق أفضل خدمة للعملاء . وتمكنت بعض الشركات من تحقيق نتائج مبهرة بفضل هذا النظام، ولكن حدث

لبعض الشركات الأخرى ظهور أعرض مرض الشللية Teamitis بمعنى أن أصبح الفريق يركز على مصلحته الخاصة(أي تحول إلى شلة). وذلك بأنه أصبح يحقق القليل للعملاء أو للشركة رغم ما قد يبدو عليه من نشاط وحماس ظاهري.

فبالنسبة للشركات الناجحة كان نظام الفرق Teams يتم تطبيقه بصورة جيدة، ويمضى قدماً نحو تحقيق بيئة يسعى فيها الجميع للتعاون من أجل العميل، سواء كان الموظف يعمل من خلال فريق رسمى أو خارجه، ويطلق على هذا النوع من التعاون اسم التعاون الشامل وهو النظام الذى شبهه John Rockwell الشريك الرئيسى السابق لمجموعة Booz Allen "بوضع زبدة الفول السودانى فى التروس".

ومما يوضح الدور الذي يلعبه التعاون الشامل وسيادة روح الفريق ما حدث فى مطلع حقبة التسعينيات حين أصبح الفرع الاسترالى لشركة فورد للسيارات فى مأزق نتيجة المنافسة الجديدة النشطة التى تمخضت عن النظام الجديد المتساهل فى الاستيراد، إلى جانب ما سببه رد الفعل السيئ للشركة الأم فى مدينة ديترويت الأمر الذي دفع هذا الفرع إلى حافة الإفلاس.

لكن العضو المنتدب للشركة John Ogden نجح فى تغيير الموقف بصورة مذهلة؛ فبعد أن تخلص من آلاف العمال وجه اهتمامه نحو تطبيق التعاون الشامل كوسيلة للعودة إلى الحياة، وأصبح مبدأ البقاء على قيد الحياة هو شعار الشركة .ثم قام بنسف الأسلوب الديكتاتورى الذى كان متبعاً فى الإدارة؛ بأن قام العضو المنتدب للشركة بتكوين مجموعات تدار ذاتياً .ثم تم إعداد دورات تدريبية مصممة بأسلوب خاص لتعليم الأفراد كيف يتعاونون فى البيئة الجديدة .وكانت النتيجة هى نجاح فورد الاسترالية عام ١٩٩٤ فى إنتاج السيارة الفالكون التى اعتبرها الجميع أحسن سيارة أنتجتها مؤسسة فورد بكاملها.

وفي هذا السياق تأتي حالة نموذجية أخري وهي حالة Charles Knott العضو المنتدب السابق لقطاع المواد اللاصقة التابع لشركة National Starch & Chemical فى المملكة المتحدة والذى أصبح حالياً مديراً لعمليات آسيا والباسيفيكى لهذه الشركة .فقد لاحظ فى مطلع التسعينيات ظهور تغييرات كبيرة طرآت على هذه الصناعة، وكان من

نتائجها أن أصبحت متطلبات العملاء تعنى ضرورة أداء الموظفين لعملهم بشكل مختلف، خاصة بعد أن خفضت الشركة نفقاتها خلال ذلك العام بنسبة ٢٠٪ وبدأ Knottبإحداث تغييرات جذرية فى موقع العمل نفسه لتعديل نظام مكاتب هذا القطاع وذلك في سبيل توعية الجميع بأن السياسة الجديدة تقتضى تلاقي الأفراد ببعضهم البعض بشكل سريع وميسر وبصورة تركز على توثيق العلاقة بين التخصصات المختلفة وعدم الالتزام الصارم بالتسلسل الإداري.

وفى البداية قام المديرون الذين سبقوا أن ناضلوا لسنوات طويلة للجلوس فى مكاتب فخمة تحمل أبوابها لافتة أسمائهم بمقاومة هذا الاتجاه لذلك قام Knott بوضع مكتبه فى وسط المساحة الجديدة المكشوفة، وعليه لم يعد أحد يشكو من ذلك .علاوة على ذلك، فإن هذا التصرف الفردى جعل الجميع يدركون أن عليهم العمل فى ظل ظروف مختلفة تماماً تدعو للمزيد من التعاون مع حشد الطاقات لإحداث التغيير .وقد أدى التعاون الأكبر الذى نتج عن هذا التصرف من تمكين مجموعة Knott من تحسين نظام توريداتها وفقاً للتوقيتات المطلوبة إذ ارتفعت نسبتها من ٦٥٪ إلى ٩٨٪ وبذلك تحولت الشركة من مواجهة موجة كاسحة من الخسائر إلى موجة كاسحة من الأرباح.

الاستراتيجية الرابعة

احصل على حماس العملاء .. غير أسلوب الاتصال مع العميل تغييراً شاملاً

إن المديرين فى جميع الشركات التى تدار بواسطة العملاء بدءاً من أكبرهم إلى أصغرهم لم يعودوا يهتمون بالمكان المتواجدين به لأن هؤلاء المديرين أصبحوا يتسمون بمسلك جديد يختلف عن الشكل التقليدى القديم حيث كان المدير المرفه يجلس على مكتبه ويعطى التوجيهات ثم يبحث عن تفويض الآخرين لتحميلهم بأعباء العمل .فالمدير فى الشركات الجديدة الناجحة يخرج إلى عملائه، ويتجول بين الأقسام متحدثاً بين الموظفين موجهاً الأسئلة إليهم، وعلى استعداد للتوجه معهم

إلى أى مكان إذا ما إحتاجوا إلى مساعدته .فأسلوبهم القيادى أصبح يقوم على مبدأ الاتصال المباشر، بمعنى أن عليهم أن ينزلوا يومياً إلى الميدان للتأكد من سلامة أداء العاملين لمهامهم وللتأكد من الطريق الذى تسير فيه الشركة ولضمان الالتزام بالضروريات التى يراها العميل وللتحسب لكل ماهو محتمل مستقبلاً.

وأصبحنا نرى الكثير من الأمثلة لمديرين يشمرون يومياً عن سواعدهم للعمل على دفع شركاتهم إلى مستويات أعلى من الإنتاجية .ومن الأمثلة الحية على ذلك Larry Bossidy الذى يعمل لدى Allied Signal والذى قام خلال الشهور القليلة الأولى من توليه منصب المدير العام بمقابلة ٥٠٠٠ موظف وظل مستمراً فى الاتصال بالمجموعات الصغيرة من العملاء والموظفين بصورة يومية .وهناك أيضاً Victoria Rickey من شركة Nacco Materials Handling Group والتى تقضى جزءاً كبيراً من عملها اليومى مع الموظفين لتحديد العوائق والعمل على إزالتها، فى سبيل الوصول إلى مكانة عالمية مع عملائها .ونجد أيضاً Susan Beckmann وهى من أنجح مديرى شركة MCI والتى استطاعت مواجهة المهمة الصعبة فى دفع موظفيها للتغيير من خلال تحقيق أداء قوى يهدف إلى البقاء دائماً فى المقدمة بمعنى أن تعمل على بقاء السقف ثابتاً بشكل دائم حتى لو كانت المياه لا تتسرب منه أى أنها لا تتوانى عن التركيز يومياً على الأهداف المنشودة عن طريق سيل لاينقطع من الأمثلة الشعبية والتشبيهات .وهناك أيضاً الفريق المكون من Bernie Marcus و Arthur Blank العاملين لدى Home Depot والذين يقومون يومياً بتدريب جميع مديرى الفروع ويقضون جزءاً كبيراً من وقتهم فى هذه الفروع سعياً وراء كيفية دفع العملاء والموظفين على السواء إلى التفكير دائما فيما هو أفضل.

الاستراتيجية الخامسة

غير أسلوب إدارتك وانطلق إلى النجاح

كثرت فى هذه الأيام الشركات المتعثرة التى - على عكس ما تدعيه - نراها مستمرة فى انطوائها على نفسها .والسيناريو غير الناجح الذى نلاحظه فى جميع

هذه الشركات هو استمرارها فى ممارسة نشاطها كالمعتاد مستعينة بعدد قليل من الأفراد، والتفكير الدائم فى ضغط النفقات مع مستويات الدخول المنخفضة .وفى ظل عدم إحداث أى تطوير ينكفئ العاملون المحبطون فاقدو الثقة والخائفون على أنفسهم، ويتجنبون أى محاولة للنهوض، بل ويبذلون - سواء بوعى أو بدون وعى - الجهود المضنية لضمان استمرارهم على قيد الحياة .وعندما يطأطئ العاملون رؤوسهم إلى الأرض فإنهم لن يتمكنوا بالتالى من النظر إلى عملاء الشركة وربما لا يظهرون أى إهتمام بهم.

ولم تكن هناك مفاجأة عندما قامت مجلة Forum بسؤال ٢٥٠ مجموعة من المسئولين التنفيذيين من جميع أنحاء العالم؛ لتقييم مستوى أداء شركاتهم بالنسبة للممارسات التى تركز أساساً على العملاء وجاءت النتيجة أن أقل تقدير قد حصل عليه المبدأ الذى ينادى بضرورة أن تعطى خدمة العملاء الأولوية على خدمة المتطلبات الداخلية للشركة .أما بالنسبة للشركات الناجحة فإننا نجد أن الموقف يختلف بصورة ملحوظة، وربما تكون هذه الشركات أيضاً قد قلصت حجمها - ثم فى إطار ذلك - تكون قد تخلت عن المبدأ الذى يفترض التوسع فى العمالة مع التوسع، وربما تكون هذه الشركات قد سبق لها المعاناة مما لحق بها من خوف أو قلق في مراحل سابقة .وربما تكون أيضاً - فى دوامة مكافحتها للتغلب علي أزمة نشاطها - قد نسيت التركيز على ما يجب أن يفوق كل إهتمام وهو عملاؤها.

الخدمة المركزة

يجب أن تفهم ما الذى تتفوق فيه على الآخرين
ثم تركز بشدة صارمة كافة جهودك على ذلك الشئ.

اندرو جروف

مدير عام Intel

إن كلا من Fletcher Music Centers و Tune Town يتوليان عمليات تجارة التجزئة لكل من Hatfields و McCoys اللتين يعتبران من كبريات محلات الأدوات الموسيقية التى تتاجر فى سلع تشمل الجيتار والبيانو والأورج المنزلى والأورج الصغير المتنقل والمطبوعات الموسيقية .وكان التنافس بينهما على أشده حتى داخل السوق الواحد بمنطقة فلوريدا . ثم دخل كل منهما مع غيرهما من الموزعين المحليين للأدوات الموسيقية المتنافسة فى سباق الند للند. فعلى سبيل المثال إذا كانت أحدهما تمنح كل مشتر لآلة موسيقية تقوم بتوزيعها ميزة تتمثل فى خمسة دروس مجانية للموسيقى كانت الأخرى تقوم على الفور بمنح المشترى ميزة أفضل تتمثل فى سبعة دروس موسيقية واستمر الحال على هذا المنوال لمدة عشرين عاماً حتى وقع ما لم يكن فى الحسبان.

فخلال حقبة السبعينيات اتسمت سوق الأدوات الموسيقية بالازدهار نتيجة الإقبال على شراء الأورج المنزلى كما تزايد الإقبال على الشراء عندما برز إلى الوجود نظام الدوائر المتكاملة الذى أتاح للعميل لأول مرة تأليف مقطوعة موسيقية رائعة بصورة تكاد فورية .ومع التقدم التكنولوجى الذى شهدته حقبة الثمانينات برز تغير ملحوظ فى هذه السوق.

فلسبب ما لم يعد هناك إقبال على شراء الأورج المحسن ويقول العضو المنتدب بشركة Fletcher John Ricey إننا لم نكن أذكياء بدرجة كافية لأننا لم نكتشف عند هذه النقطة أن سبب عدم إقبال العملاء على شراء الأورج الجديد كان يرجع إلى تركيز اهتمام المهندسين على ابتكار مستجدات تكنولوجية بدلاً من الاهتمام بما يريده الناس فعلاً .وحاولت شركة Fletcher مناقشة هذه القضية مع عملائها ولكن دون

جدوى لأن الأهتمام بالتكنولوجيا كان يجعل العميل المحتمل يبتعد عن هذه السلعة - وبالذات العميل الذى كان متوسط عمره يتجاوز الخامسة والخمسين - كما أجمع على ذلك العاملون فى هذه الصناعة .وهبطت المبيعات السنوية بالولايات المتحدة للأورج المنزلى الجديد من مكانتها العالية التى حققتها خلال حقبة السبعينيات والتى وصلت إلى ٢٥٠ الف وحدة فى المتوسط سنوياً إلى مجرد ١٤٠٠٠ وحدة عام ١٩٩٠ وتدهور الأمر أكثر من ذلك عندما ازداد الإقبال على شراء الآت الأورج القديمة المستعملة بدلاً من شراء الجديدة.

ماذا تفعل Fletcher إذن؟ إن مبيعات السلع التى تحقق أكبر ربحية لهم وهى الأورج الجديد قد هبطت ومعظم محلات الآلات الموسيقية أصبحت تتجه إلى سلعتين جديدتين نزلتا حديثاً إلى الأسواق، وهى لوحة المفاتيح المتنقلة والبيانو الكبير الكوري . وتوقع العاملون فى هذه الصناعة أن لوحة المفاتيح المتنقلة التى تحمل معظم الخصائص الألكترونية للأورج (ولكن بصورة مصغرة بدرجة كبيرة) تتسم بسعرها المخفض، ولذا فسوف تكتسح الأسواق وتعيد الانتعاش إلى المبيعات بدلا من الأورج ذي الحجم الكبير .

ولكن هذا التفكير كان خاطئاً، إذ اتضح أن الأورج الصغير يجتذب الأطفال بصورة خاصة الذين يتحمسون فى البداية لاستخدامه بصورة عشوائية، ثم سرعان ما يهملونه بعد بضعة أشهر.

أما البيانو الكورى الكبير فقد لاقى شعبية بين الشباب وحديثى الزواج الأثرياء، ولكن كانت هناك عدة شركات تقوم بإنتاج هذا البيانو الكبير ولذا كانت المنافسة على أشدها بالنسبة لسعره .لذلك فإن المبيعات من البيانو الكبير والأورج الصغير المتنقل إلى جانب عدد من المنتجات الأخرى كانت تساهم فى زيادة إجمالى دخل Fletcher بصورة أكبر وأكبر ولكن كما يقول John Riley كانت الأرباح تتناقص بشكل مخيف وفى نهاية حقبة الثمانينات تفاقمت المشكلة بصورة أكبر وأدرك المسئولون لدى Fletcher أن هناك شيئا ما يجب أن يفعلوه.

حالات عملية

فليتشر وجد ضالته

وبالفعل تم عمل شئ ما وقد بدا أمام الجميع أن هذا الأمر فى غاية الغرابة .فكما يقول Riley أن الشركة قررت التركيز الشديد على أفضل شئ يمكن عمله وهو ضرورة بيع آلة الأورج .وكان العاملون لدى الشركة المنافسة Tune Tonn يظهرون ابتهاجهم عند مشاهدة شركة Fletcher وهى تصفى ما لديها من بيانو وأورج صغير وغيرها من الآلات .وكان الجميع يعتقد أن أحداً لن يشترى الأورج بعد ذلك، فى حين كانت شركة Fletcher تخاطر بمستقبلها في عزمها على بيع هذه السلعة، في الوقت الذي تناقص الطلب عليها.

فما هو الشئ الغريب الذى حدث؟ إن شركة Fletcher أدركت رغم ما شهدته سوق الآلات الموسيقية من ضغوط وهبوط أن أكثر السلع تحقيقاً للربحية وبصورة مستديمة هى مبيعاتها من الأورج المنزلى الذى ظلت تحتفظ بميزته ولكن لماذا؟ لأن الأورج كان سلعة يتسم بصفة تخصه وحده فى مجال التسويق وهى أن العميل يحتاج فى البداية إلى عملية إقناع لكى تثار لديه الرغبة فى شراء هذا الأورج المنزلى، ولكن بمجرد النجاح فى إقناعه كان لايبدى أية مساومة بشأن سعره، وكان المشترون لهذا الأورج يكررون شراءه مرات أخرى؛ لأنه بعد أن يتعلموا كيفية استخدامه يفكرون فى الانتقال إلى أورج آخر من طراز أكثر تقدماً يتناسب مع المهارات الجديدة التى اكتشفوها فى أنفسهم.

وكان هناك اختلاف طفيف بين كل من Fletcher و Tune Town لأن كليهما كانت تنقصها ميزة التركيز على البؤرة .إذ إن ترويج سلعة مثل البيانو تحتاج إلى مهارات مختلفة عن تعليم المشترى لمزايا امتلاك الأورج المنزلي .كما أن محاولة عرض كليهما فى نفس الوقت أدى إلى إخفاق محلات الآلات الموسيقية فى تكوين خبرة ذات قيمة بالنسبة للمستهلك.

وقد أدركت شركة Fletcher ذلك، وقررت أن يكون اختيارها للاستمرار فى البقاء هو التركيز على الأفضل والأكثر قيمة لدى العميل مع الاستغناء عن كل ماهو خلاف ذلك .وبذلك استطاعت الشركة أن تبدأ حياة جديدة فى سوق جديدة مع إعادة صياغة هويتها وكيانها وبدأت تتحول إلى الأرباح بعد هبوطها الرهيب إلى ٣٠٠ الف دولار قبل أن تشرع Fletcher فى إجراء التغييرات وإرتفعت الأرباح إلى ٤ ملايين دولار سنوياً فى خلال خمس سنوات، ويتوقع Riley أن تصل الأرباح فى نهاية عام ١٩٩٥ إلى ٩ ملايين دولار قبل استقطاع الضرائب.

لقد اتضح الفارق الحاسم بين Fletcher و Tune Town حين ركزت Fletcher على عملائها، بحيث وفرت للعميل مايريده فعلاً .ومنذ عهد آدم سميث فإن رجال الأعمال الحكماء ذوى التفكير السليم أقروا أن الأداء الفعال غالباً ما يأتى من التخصص .غير أن التخصص لا يتحول إلى مصدر للربح إلا إذا عكس رغبات العميل .ولاشك أن ملحمة Fletcherضد Tune Twon تعطى أوضح مثال على أهمية اختيار العميل والتركيز على احتياجاته، بشكل يجعل من هذا العميل مصدراً هائلاً للنمو فى عالم اقتصاديات اليوم.

وبمجرد أن قرر التركيز على مبيعات الأورج، فإن Bob Fletcher وهو رئيس مجلس إدارة المحلات الموسيقية اتجه لاستكشاف من هم هؤلاء العملاء بالضبط وماذا يحرك رغبتهم فى الشراء .ثم قام باستدعاء صديقه الحميم Bob Zadel وهو مسئول تنفيذى بالمعاش كان يعمل فى شركة للآلات الموسيقية، وكان يعمل كمستشار صناعى فى كاليفورنيا للاستعانة بخبرته .وكان أول ما لاحظه Zadel هو أن معظم المترددين على الحفلات والعروض التى يعزف خلالها على الأورج من كبار السن، ولذلك فقد اقترح على Fletcher ضرورة النظر فى جعل كبار السن هم بؤرة الاهتمام.

وبدأت محلات Fletcher للآلات الموسيقية فى التحرك أكثر وأكثر نحو عملائها من خلال المقابلات وتكوين رجال المبيعات لمجموعات البؤرة مما أدى إلى اكتشافات مذهلة:

أولاً : أن هؤلاء العملاء لم يكونوا من بين من تجاوزوا سن الخامسة والخمسين ولكنهم كانوا من متوسط عمر يصل إلى سبعين عاماً ويقول Zadel إننا كنا أول من أدرك

الإمكانيات الهائلة الكامنة لدى أرباب المعاشات، إذ أن كبار السن هؤلاء لم يكونوا فقط من ذوى الثروات بصورة تفوق القطاعات الأخرى من السكان ولكن كان لديهم وقت أكثر يمكنهم قضاؤه فى تعلم مهارات جديدة كما أن أفراد هذه الفئة من العمر يعتبرون القطاع الأكثر نمواً فى الولايات المتحدة.

ثانياً : يأتى بعد ذلك اكتشاف آخر وهو أن كبار المسئولين يناضلون دائماً من أجل إدخال أحدث الأساليب التكنولوجية بصرف النظر عن أثر ذلك على المبيعات التى عجزت عن مسايرة هذا الاتجاه، وعلى النقيض من ذلك كان كبار السن هؤلاء غير قادرين على قراءة ماهو مكتوب على الأزرار الصغيرة التى يحتويها أحدث طراز من الأورج، كما كانوا يجدون صعوبة فى لمس المفاتيح الضيقة بأصابعهم، ولم تكن تهمهم الميزة المتمثلة فى إمكانية ضغط ثلاثة مفاتيح فى آن واحد لسهولة العزف، وكان كل ما يطلبونه هو استخدام زر واحد، كما كانوا يهتمون بشكل الأورج الذى يجب أن يشكل قطعة جميلة توضع كقطعة أثاث ضمن غرفة الاستقبال، وليس مجرد آلة أو جهاز.

أما آخر الاكتشافات المذهلة فقد تم التوصل إليها من خلال دراسة أجرتها شركة Fletcher على عملائها؛ حيث ذكر Riley أن هذه الفئة من العملاء كبار السن تجاوبوا بشكل ملحوظ لأن المسألة لم تكن بالنسبة لهم مجرد موسيقى، ولكن أيضاً جو الصحبة والصداقة وإمكانية الاستمرار فى تحقيق إنجازات وشعورهم بأنهم ما زالوا ذوي قيمة؛ مما جعلنا ندرك أخيراً أننا نجحنا فعلاً فى جر النمر من ذيله.

وكرد فعل لهذه الاكتشافات قامت الشركة باستحداث نظام الدروس المجانية لمدى الحياة، وجعلته حجر الزاوية فى حملتها الجديدة، وعلى الرغم من وجود نظام الدروس المجانية من قبل والذى كانت تمنحه شركة Fletcher لكل مشتر للأورج المنزلى، إلا أنه حدث تغيير كبير فى نظام وأهمية هذه الدروس .وعبر عن ذلك Riley بقوله« :أن كبار السن بدءوا فى الحضور ليس لمجرد الموسيقى، ولكن للتعرف على أقرانهم من ذوى نفس الاهتمامات والاحتياجات، وترك الكثير من هؤلاء المتقاعدين صداقات وأسراً امتدت علاقاتهم بهم لمدد تزيد على ٤٠ عاماً وأتوا هنا إلى فلوريدا، كما لاحظنا أنه أثناء

الدروس المخصصة للزوجات فإن الأزواج كانوا يحضرون معهم لمقابلة بعضهم البعض وتناول القهوة. وبالتالى فقد بدأنا فى تنظيم ندوات العشاء والحفلات الموسيقية وندوات الإفطار. وأردنا بذلك أن يتحول محلنا إلى مركز للنشاط الاجتماعى. وأدركنا أننا لم نعد نعمل فقط فى مجال الأدوات الموسيقية. ولكن أيضاً أصبحنا مبتكرين لنمط جديد من الحياة أصبحت الموسيقى تشكل جزءاً منه.»

وظهرت مشكلة أخرى. فمع النمو المضطرد للمبيعات من الأورج المنزلى. بدأت Fletcher تقلق بشأن عمليات التوريد. فالمصانع كانت بطيئة فى الإنتاج وكان بعضها قد أخذ تدريجياً فى التوقف عن إنتاج الموديلات التى تحظى بإقبال عملاء Fletcher ويستبدلونها بأخرى أكثر تقدماً تكنولوجياً .وبعد لقاءات موسعة بالعملاء وأفراد المبيعات قامت Fletcher بابتكار أول أورج يصمم خصيصاً لكبار السن ماركة Estey والذى تم تصميمه بشكل يعيد إلى الأذهان الأورج البسيط التقليدى، فهو يتميز بأزراره البسيطة سهلة القراءة التى توضح كل نغمة مع التركيز على الموسيقى التقليدية وتجنب الاتجاهات الحديثة .كما تميز هذا الأورج بأنه مصنوع من الخشب وذو سطح منزلق من أعلى وذو شكل جذاب يجعله صالحاً كقطعة أثاث جميلة ضمن غرفة معيشة نمطية.

وإذا كانت الشركة قد توصلت إلى معرفة ما تريده بالضبط إلا أنها وجدت صعوبة فى إيجاد المصنع الذى يقبل إنتاج الأورج الذى صممته لعملائها بدلاً من مجرد وضع اسمها على طراز موجود بالفعل .وقد رفض الصناع اليابانيون قبول عرضها. وأخيراً وجدت Fletcher ضالتها المنشودة فى مصنع صغير فى إيطاليا قبل أن يتولى التصنيع وفقاً لمتطلبات الشركة .أما بالنسبة لمستوى الإقبال على الأورج ماركة Estey فيكفى أن نقول أن أول شحنة منه كان منتظراً لها أن تنفد بعد عام واحد غير أنها نفدت تماماً بعد ثلاثة شهور فقط.

إن الرغبة فى البقاء قد دفعت المسئولين فى شركة Fletcher للآلات الموسيقية نحو إعادة تصميم نشاط الشركة وفقاً لمتطلبات العملاء المحققين لأكبر قدر من الربحية . وهذه الاستراتيجية المقنعة أدت إلى ارتفاع هائل فى القيمة. وقام هؤلاء العملاء

المستهدفون بتغيير كل شئ يخص Fletcher وذلك من حيث المبيعات (بالاهتمام بنمط الحياة)، وبمعرفة إلى من تبيع(كبار السن) وبمعرفة كيف تبيع (عن طريق اتباع دروس مجانية لمدى الحياة) وبمعرفة أين تبيع (بالتوسع لاجتذاب المزيد من أرباب المعاشات).إذ إن رغبات العملاء لم تغير ما كانت تفعله Fletcher فحسب، ولكن غيرت هويتها أيضاً . إذ أصبحت Fletcher منذ تغيير بؤرة اهتمامها من كبريات مؤسسات البيع بالتجزئة على مستوى العالم للأورج المنزلي.

وماذا حدث لشركةTune Town ؟ إن الأمر ليس ساراً لأن منافس شركة Fletcher إستمر فى محاولاته لعمل كل شئ وليصبح كل شئ فى عالم الأدوات الموسيقية حتى يوليو ١٩٩١ عندما إنهارت مبيعاته إلى درجة دفعت الشركة إلى طلب الحماية من الإفلاس، وبعدها بشهرين جاء دور Fletcher ليشاهد قيام Tune Town بتصفية أعماله، ولكن فى هذه المرة لم تكن التصفية مقتصرة على السلع غير المربحة ولكن تصفية شركة بكاملها.

لقد حدث شئ هام لشركة Fletcher عند قيامها بإعادة تنظيم جهودها؛ إذ إن التركيز على الأورج بدأ إلى حد ما كمحاولة لخفض التكاليف وللتخلص من سلع غير مربحة، ولكن شركة Fletcher للأدوات الموسيقية جعلت من هذه المحاولة أسلوباً للبحث عن هويتها .وقد قام كل من John Riley و Bob Fletcher و Bob Zadel بتوجيه أسئلة تتسم بالخطورة والتحدي؛ فقد قاموا بفحص غرضهم والقيمة التى أتاحوها لعملائهم إذ كانت الشركة فى حاجة إلى الوصول إلى توجيهً واضح واتسمت هذه العملية بالحكمة فى الذهاب مباشرة إلى المنبع وهم عملاؤها.

إن نجاح Fletcher يعطى مثالاً لكل شركة قامت بوجه خاص بإجراء عمليات تقليص خلال السنوات الخمس الأخيرة .فإذا كانت الشركة قد بدأت بمحاولة الاستمرار فى البقاء أو الاستمرار فى المنافسة وذلك عن طريق التخلص مما هو غير مرغوب فيه أو عن طريق خفض الدورة الزمنية أو عن طريق زيادة الإنتاجية، فإن أياً من هذه المحاولات يجب أن يؤدى بشكل أساسى إلى التساؤل عن الغرض الذى تسعى إليه الشركة والقيمة الجديدة التى يمكنها أن تقدمها لعملائها .وإذا لم يتحقق لها ذلك فإنها

تكون قد ضيعت على نفسها فرصة إيجاد ميزة تنافسية مثيرة وجديدة أكثر أهمية من مجرد هيكلة هشة للتكاليف .إذ إنها مبادرة لبداية جديدة من العدم، ومحاولة لإعادة اكتشاف الهوية وما ينبغي على الشركة أن تفعله بالضبط من أجل الوصول إلى ما يعتبر ذا قيمة فى نظر العملاء.

٢- التركيز على نطاق واسع حالة Wal Mart ضد Kmart

إذا كنا قد اعتبرنا كل من Tune Town و Fletcher متنافسين شرسين فكيف كان الحال بالنسبة للمنافسة التى حدثت بين كل من Wal Mart وKmart ؟ فكلاهما من متاجر السلسلة وكانا متعاركين لسنوات طويلة، والآن أخذت Wal Mart فى الصعود فهل هذا مجرد حظ أو نتيجة استراتيجية أفضل؟

إن Wal Mart كانت تعرض كل ما يخطر على البال، بدءاً من زيت الحماية من الشمس إلى الملابس الداخلية الحرارية، ولم يمنعها ذلك من الاستمرار فى الاهتمام بالاستراتيجية ذات الجوانب المتعددة، وبالتأكيد على القيمة والملاءمة .وبينما كانت شركة Fletcher للأدوات الموسيقية تتجنب قصر مبيعاتها على السلع الأكثر جاذبية من حيث السعر فإن Wal Mart كانت تركز أيضاً على نفس هذا الهدف، إذ إن أكثر ما كان يهم سلسلة Wal Mart هما القيمة والملاءمة، وبالتالى كانت Wal Mart توجه استثماراتها نحو الرغبات الأكثر أهمية لدى العملاء.

لقد كان هدف سلسلة Wal Mart هو معرفة ما الذى يعتبر ذا قيمة للعميل، وذلك بتوفير احتياجاته بكميات كافية على أرففها والسعي نحو جعل أسعارها منخفضة مع تحقيق التنوع الكبير، وإمكانية قيام العميل بالتسوق بسهولة فى جو مبهج، وذلك بفضل قيام Wal Mart للاستثمار فى عمليات ذات مستوى عالمى تضمن توفير التوريدات اللازمة والمطلوبة بسهولة، كما صممت برامج للحاسب الآلى توضح مدى توفر كل سلعة بالمخازن بشكل يضمن عدم حدوث عجز فى أى سلعة مع ضمان

الاستمرارية فى البيع بالسعر الأقل، كما ساعد هذا النظام فى تجنب أية أخطاء فى التسعير عند محاسبة العميل.

لذلك كانت تنصب استثمارات Wal Mart على العمليات والتقدم التكنولوجى، بينما كانت شركة Kmart تستثمر مبالغ ضخمة فى محاولتها لترويج السلع التى تحمل علامتها الخاصة وفى مجالات متنوعة تشمل مكتبات لبيع الكتب ومحلات للأدوات الرياضية ومحلات للأدوات المكتبية وغيرها .ولكن هل كانت تلبى فعلاً احتياجات عملائها؟ إطلاقاً لقد كانت Kmart تفعل ما يحلو لها وما يبدو لها هى معقولاً.

ولأن Kmart كانت مشغولة فى بيع الكتب فإنها بالتالى لم تهتم اهتماماً كافياً بمدى فاعلية عملياتها كما هو الحال بالنسبة للشركة المنافسة لها .وإذا كانت Kmart تقوم بتسويق منتجات أخري ذات سمعة جيدة مثل ملابس Jaclyn Smith إلا أنها لم تكن تجذب العملاء؛ لأنهم كانوا ينتظرون فى صفوف لمدد طويلة لدفع قيمة مشترياتهم لعدم سلامة دفع قيمة المشتريات المتبع فى الشركة .يضاف إلي ذلك أن السلع التى كانت تعرضها الشركة بسعر منخفض لم تنجح فى تشجيع العملاء على الإقبال عليها لعدم جاذبية هذا الخفض وزاد من الآثار السلبية المترتبة على الالتفاف عن متطلبات العميل عدم اهتمام الشركة بتوفير السلع بكميات كافية؛ مما أدى إلى خلق إنطباع لدى العملاء بأن زيارتهم لفروعها قد تكون مضيعة للوقت لأن السلعة المطلوبة ربما تكون قد نفدت.

وعلى النقيض من ذلك، لاحظ العملاء أن السلع بكافة أنواعها لم تكن تنفد أبداً لدى Wal Mart مما أدى بالتالى إلى فقدان Kmart لعدد كبير من عملائها.

أخيراً بدأت شركة Kmart فى التخلص من الأنشطة غير المرتبطة بها بصورة مباشرة مثل المنتجات المكتبية والأدوات الرياضية والكتب، ولكنها لم تبدأ التغيير الفعلى إلا بعد ثورة حملة الأسهم والاستغناء عن المدير العام Joseph Antionini وكان أمل حملة أسهم شركة Kmart أن تنهض هذه السلسلة من كبوتها بصورة فعالة وبينما كانت Kmart تحاول جاهدة استعادة مكانتها عن طريق معرفة ما يهم العملاء أكثر من غيره نجد أن سلسلة Wal Mart كانت قد بدأت فى تنفيذ استراتيجية الإدارة

بالعملاء، مما رفع مبيعاتها التى كانت تقل عن مبيعات Kmart بنسبة ٤٠٪ فى عام ١٩٧٨ إلى ما يزيد على ضعف مبيعات Kmart اليوم.

تخيل كيف يمكنك أن تكون عظيماً

يقع على عاتق القيادة اكتشاف الشئ الذى يعتبر الأكثر قيمة فى نظر العميل وما ينطبق عليه هذا الوصف من بين المنتجات أو الخدمات التى توفرها شركاتهم . بحيث يمكنهم تقديم أفضل شئ فى العالم .ولاشك أن هذه المعرفة يمكنها إحداث ثورة شاملة داخل الشركة، فهى من الممكن أن تكون الحافز الذى يؤدى إلى إحداث التغيير الشامل والنمو.

فى الواقع إن هدف« الإدارة بالعملاء »عندما يكون واضحاً ومحدداً ومنقولاً بصورة فعالة إلى كل فرد فى الشركة فإنه يؤدى إلى تضافر الجهود والسلطات والتوجيهات المبعثرة وذلك بأن يركز كل فرد على الأشياء التى تعتبر هامة فعلاً بالنسبة للعملاء (وقد تكون مثلاً ثلاثة أشياء فقط) بدلاً من تبديد الجهود فى الملايين من الاهتمامات التى تشتت انتباه العاملين، وبذلك يدرك كل موظف ما يجب أن ينصب اهتمامه عليه وما يجب أن يستبعده من محور اهتماماته.

كما أن ذلك يؤدى إلى معرفة العميل بما يمكن أن يحصل عليه بالضبط من شركتك فى سهولة ويسر كلما احتاج إلى ذلك .وقد تمكن Peter Viner وهو العضو المنتدب للشبكة العاشرة فى تليفزيون سيدنى باستراليا أن يضاعف أرباح هذه الشبكة إلى خمسة أضعاف فى خلال ثلاثين شهراً فقط وذلك عن طريق استراتيجية جيدة التنظيم تركز الاهتمام على المشاهدين المحققين لأكبر ربحية للشبكة وهم من فئات عمر تتراوح بين العشرين والثلاثين ومن خلال ذلك تمكن Viner من تحويل الشبكة العاشرة من مجرد شبكة مبتدئة من الدرجة الثانية إلى شبكة متألقة وأكثر شباباً تعمل على تثبيت أحدث الاتجاهات لدى المشاهدين، وأدى هذا التركيز وهذه

الاستراتيجية إلى تشجيع المعلنين على التعامل مع هذه الشبكة؛ لأنه كما يقول Viner : «إذا شعر العملاء أن لديك استراتيجية تعمل على اتباعها وأن هذه الاستراتيجية يجرى تنفيذها بصورة جيدة وأنك أصبحت فى بؤرة الاهتمام وتحقق شيئا من الإستقرار لمؤسستك فإنهم سوف يقبلون على التعامل معك بثقة.»

اتبع الخطوات السليمة كي تحصل على الإجابات السليمة

إن الهدف من الخطوات التى ستجدها فى الصفحات التالية هو تمكين شركتك من إعداد الأسئلة السليمة التى تساعدك على اكتشاف المجال الذى تصبح فيه شركتك غير قابلة للهزيمة وهذه الأسئلة التى توضح لك غرضك يجب أن تتكون من:

- تركيز أشعة الليزر النابع من التجانس بين ما يعتبر أكثر قيمة لدى عميلك المستهدف وخلاصة خبرة شركتك.
- إستراتيجية تركز على البؤرة، وتتطور بشكل دائم بحيث تمكن من التأكيد بصفة مستمرة على ذلك التجانس، بما يمكنك من مواجهة أى تغييرات قد تطرأ على متطلبات العمل.
- خطة مقسمة إلى مراحل واضحة لتحديد كل مرحلة من مراحل الاستراتيجية، والتنبيه لبدء كل من هذه المراحل.

ويقول John Martin رئيس شركة Taco Bell : «يجب أن تتأكد من أن شركتك تسير فى الطريق الصحيح، لأن هذا أهم عمل يمكنك تأديته على الإطلاق فحينما تكون فى الطريق الصحيح والرياح وراؤك يمكنك التغلب على كافة أنواع المشاكل فالفهم الواضح الدقيق يمكنك من السيطرة على الأخطاء الصغيرة وعدم تمكينها من التحول إلى عيوب تشل الحركة.»

إن العالم دائماً يعمل على إغراء مؤسسات الأعمال بعمل أشياء لاتستطيع القيام بها على وجه جيد. ففى خلال حقبة الثمانينات رأينا الكثير من الشركات قد فقدت بؤرة اهتمامها وتحولت وكالات الإعلان إلى مستشارين للتسويق واشترت شركات سيارات وكالات لتأجير السيارات وتحولت بنوك وشركات تأمين إلى الاتجار بعمليات التمويل واتجهت شركات كبرى متعددة الجنسيات إلى حيازة منشآت لا صلة لها بأنشطتها الرئيسية.

أما الآن فإن ما يحدث هو عكس ذلك إذ لا يمضى يوم إلا ونجد بعض الشركات تعلن أنها قررت التخلى عن أنشطة معينة لأنها لا ترتبط بنشاطها الرئيسى الذى ترغب فى تركيز اهتمامها عليه .ولاشك أن التخلص من قطاعات الأنشطة التى لم يسبق اختيارها بشكل صحيح وأصبحت عبئاً على الشركة يعتبر أمراً جيداً ولكنه غير كافٍ لوضع الشركة على المسار الصحيح للنمو .والشركات التى قلصت حجمها ثم بدأت بعد ذلك فى النمو هى تلك التى تعلمت كيف تركز اهتمامها بنفس قوة تركيز أشعة الليزر على إحتياجات العميل.

والشركات التى تتوفر لها الرؤية الواضحة بشأن ماهو أكثر قيمة لدى العميل نجدها تتخذ قراراتها المتعلقة بخفض التكاليف بصورة تختلف تماماً عن شركة أخرى تركز كل اهتماماتها فى جعل الأرقام الواردة فى موازنتها قصيرة الأجل تبدو فى شكل جيد .كما أن مجرد الخفض العشوائى للتكلفة لم يعد فعالاً أو مرغوبا فيه؛ لأن اللجوء إلى خفض التكلفة بشكل مطلق دون تمييز يؤدى - رغم سهولة هذا الحل - إلى عدم التمييز بين الجوانب التى يحدث فيها إسراف لا مبرر وتلك التي تحتاج جوانب أخرى إلى المزيد من التمويل الذى لا تجده .لذلك فإن المسئول الذى يقوم بإجراء خفض عام فى التكاليف على مستوى الشركة كلها دون تمييز يكشف نفسه، ويؤكد أنه يجهل الجوانب التى يمكن أن تحقق قيمة إضافية لشركته .إن الطريق الوحيد لانتشال شركتك من الخسارة هو التركيز الدقيق على الأشياء المعينة التى تبدو أكثر قيمة فى نظر عميلك وتوفير التمويل اللازم لها.

ولاشك أن الرغبة فى عمل المزيد من الأشياء الصحيحة لايعتبر أمراً سهلاً لأن التحدى هنا يكمن فى كيفية معرفة ماهى الأشياء الصحيحة التى يجب عملها . ولكي تصل لمجابهة هذا التحدي بشكل سليم عن طريق اكتشاف مايجب أن تركز عليه أساساً يمكنك إتباع الخطوات الأربع التالية:

الخطوة الأولى

حدد نوعية العميل الذى تريده حقاً : ابدا بالفهم الواضح لفئات عملائك ومن هم الأكثر ربحية بالنسبة لك.

الخطوة الثانية

حدد ماهو الأكثر قيمة لعملائك المستهدفين : تعمق كثيراً فيما يشترونه فعلاً (وذلك بعكس ما تفكر فيه وهو ما تقوم أنت ببيعه).

الخطوة الثالثة

اكتشف بؤرة أشعة الليزر : وهى نقطة الالتقاء بين الأشياء القليلة والحاسمة التى يعطيها عملاؤك من الفئة الأكثر ربحية أكبر قدر من القيمة، والأشياء التى يمكنك تحقيق أفضل أداء. وهذه البؤرة هى التى ستمكنك من وضع إستراتيجيتك المبنية على القيمة.

الخطوة الرابعة

اجعل فكرة البؤرة هى المبدأ المتسلط على مستوى شركتك بكاملها : بمعنى أنه لكى تصبح ناجحاً ومستمراً فى هذا النجاح فإن بؤرة أشعة الليزر يجب أن تصبح هى المتسلطة على مستوى الشركة بمعنى أن يسود هذا المبدأ على كافة مستويات الشركة سواء الأعلى أو الأسفل منها وأن تخلق طريقاً واضحاً سليماً يبرز ويحدد بوضوح الخطوات المؤدية إلى تحقيق الأهداف .وعند الوصول إلى هذه المرحلة، اعمل على نشر ذلك بقوة وبشدة وعلى أوسع نطاق ممكن داخل مؤسستك.

الخطوة الأولي

حدد نوعية العميل الذي تريده حقاً

ابدأ بفهم واضح لقاعدة العملاء بكاملها خاصة هؤلاء العملاء الذين يعتبرون الأكثر ربحية، حتى يومنا هذا فإن الكثير من الشركات لاتفهم فعلاً من هم عملاؤها، وقد قمنا مؤخراً فى انجلترا بمقابلة Katrine Sporle المسئولة الرئيسية عن المجلس المحلى للمدينتين الصغيرتين Basingstoke و Deane والتى تحاول إدارة هذا المجلس وفقاً لمبدأ الإدارة بالعملاء .وأعلنت أنه حتى الأفراد الذين تلاحقهم المدينة لسداد ضرائب متأخرة يعتبروا أيضاً عملاء .

فهل هذا يبدو معقولاً أو مقبولاً؟ ربما يكون كذلك فعلاً ,ولكن باعتبار المتهربين من الضرائب عملاء فإن السيدة Sporle ذكرت أنه على الرغم من ملاحقة الحكومة لهؤلاء المواطنين لكنهم مع ذلك مازالوا هم القضاة الذين يحكمون على مستوى أداء المسئولين .لذلك فهى تتوقع أن يقوم المسئولون عن الضرائب بمعاملة غير المسددين معاملة كريمة .لذلك جاء ردها عن السؤال من هم عملاؤك بوضوح تام، إذ ذكرت أن العملاء يشملون جميع المواطنين الذين يتعامل معهم موظفو المجلس المحلي.

اسأل نفسك :من هم العملاء الذين يحققون أكبر ربحية بالنسبة لنا؟

إن متاجر Fletcher للآلات الموسيقية قد أحدثت ثورة فى توجهاتها وفى ربحيتها بالتركيز على أولئك الذين يجب خدمتهم بصورة أفضل من غيرهم .ثم استبعاد كافة الأنشطة الأخري .ولقد أوضح المسئولون اختيارهم هذا بملصقات على الحائط لمواطنين كبار السن أصحاء وسعداء يقومون بالعزف على الأورج .إذ أنهم قد توصلوا إلى تحديد هوية عملائهم وأصبح هذا الأمر مؤكداً سواء للعاملين لديهم أو لدى العملاء أنفسهم.

وعلى العكس من ذلك فقد اعتقد منافسهم Tune Town أن العميل هو أى شخص يقوم بالعزف على أى نوع من الآلات الموسيقية وكلف سوء الفهم هذا الشركة حياتها وبقاءها.

إن الأسلوب السليم للتوجه المبنى على الربحية هو اختيار مجموعة أو مجموعات العملاء الذين ترغب فى خدمتهم ثم تقرر تلبية احتياجات هؤلاء العملاء بطريقة سليمة وميسرة بشكل يجعلهم يضطرون إلى التعامل معك .لذلك ابدا بسؤال نفسك من هم العملاء الذين يحققون لك أكبر قدر من الربحية؟ وهذا هو المفتاح إلى أولئك الذين يمكنك خدمتهم أفضل خدمة.



حالات عملية

التباهي والإدراك

إن Black & Decker تمثل علامة تجارية مشهورة لدى الأسر .ولكن الأمر المدهش وقع عندما وجدت الشركة نفسها تتعامل مع عملاء لايحققون لها الربحية المناسبة .وكان العملاء الذين يمكنهم تحقيق أكبر قدر من الربحية للشركة وهم التجار والمقاولون الصناعيون على استعداد لدفع ضعف أو ثلاثة أضعاف ما قد يدفعه مالك عقار لشراء مثقاب لكن هؤلاء العملاء لم يكونوا على استعداد لدفع مبالغ كبيرة لشراء سلع يعتبرونها صورة أخرى من المنتجات التى يمكن أن يصنعها العميل بنفسه.

إذ إن الحرفيين يتباهون دائما بنوعية أدواتهم ويرون أن الآلة التى تنتج لممارسات الهواة تعتبر ذات جودة منخفضة .وبعد حقبة من الخسائر لضياع عقود مقاولات على شركة Makita التى تعتبر من أحسن صناع الأدوات المستخدمة فى الصناعة قررت الشركة المغامرة مرة أخرى فى التعرف على عملائها الأكثر ربحية .لذلك قامت الشركة بعرض بعض الأدوات ذات الجودة العالية التى تنتجها Black & Decker ضمن إنتاجها من الأدوات التى تعمل بالكهرباء وتستخدم فى الصناعة وقامت بعرضها تحت ستار علامة تجارية أخرى وهى De Walt وتمثل هذه العلامة شركة قديمة توقفت عن الإنتاج لكنها معروفة لدى قدامى الحرفيين الذين يحترمون جودتها العالية وكانت Black & Deckerقد قامت بشراء هذه الشركة منذ عدة عقود سابقة.

وكانت الاختلافات الرئيسية بين الأدوات الممتازة التى تنتجها Black & Decker والأدوات التى تحمل علامة De Walt تتمثل فى الاسم واللون (فاللون المميز لشركة Black & Deckerهو اللون الأصفر المميز للقبعات التى يرتديها عمال التشييد) والسعر (فأسعار أدوات De Walt تزيد بنسبة ١٠٪ عن مثيلاتها من إنتاج Black & Decker) وأيضاً المكان الذى تباع فيه كل منهما.

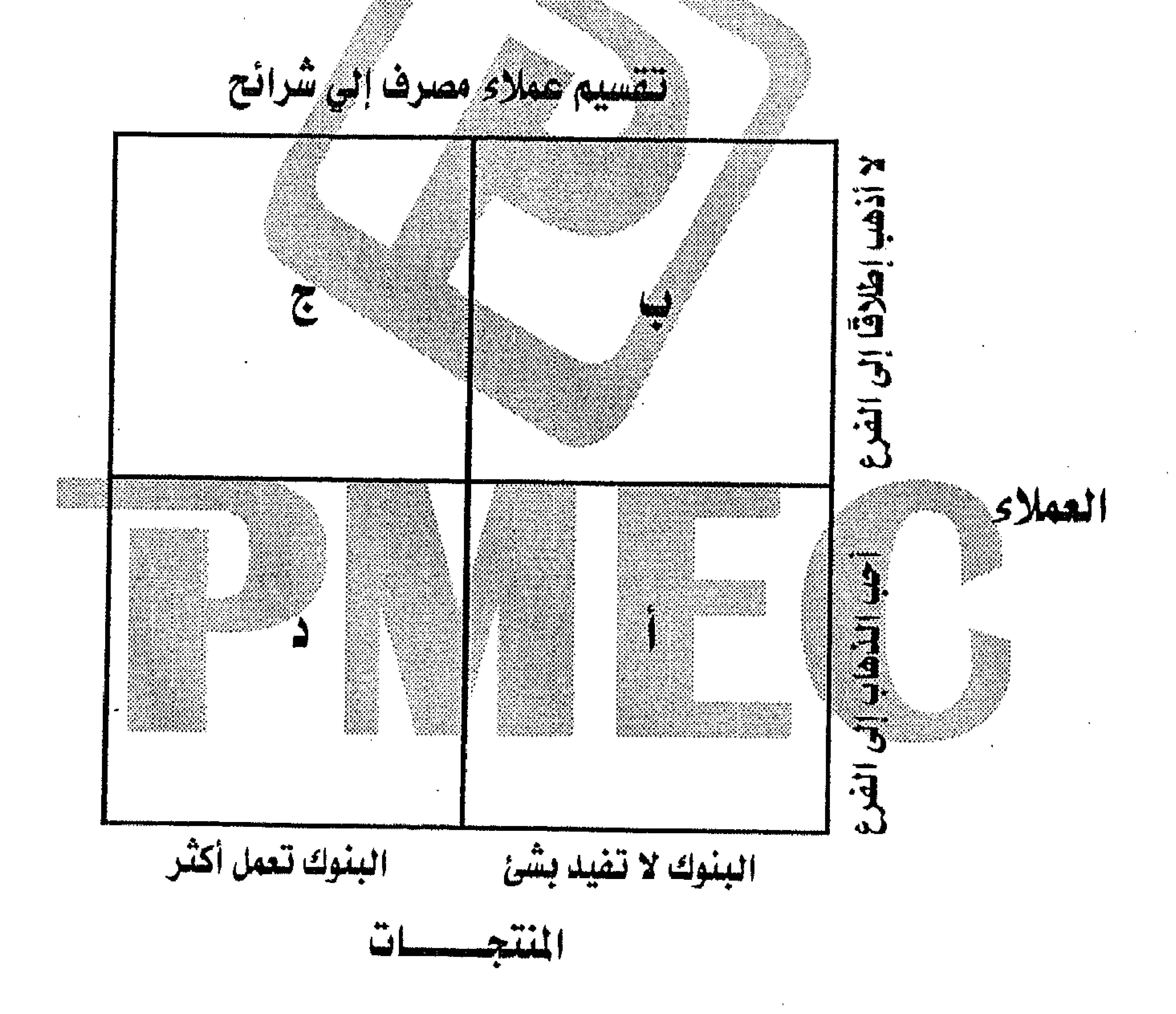
وقد ذكر Joseph Gallie وهو رئيس قطاع الأدوات التى تعمل بالكهرباء والتابع لـ Black & Decker بأمريكا الشمالية إذ أوضح أن السعر يعبر عن الجودة .فإذا كان هدفك هو الهواة فسوف تخسر الحرفيين ولكن الأمر الغريب هو أن الحقيقة كانت تكمن فيما هو عكس ذلك إذ اكتشفت De Walt أن نصف إجمالى مبيعاتها يشتريه الهواة الذين هم أيضاً مثلهم مثل الحرفيين يربطون بين السعر والجودة .وعندما وجهت De Walt اهتمامها إلى عملائها الأكثر ربحية تفوقت مبيعاتها على مبيعات الشركة الأم بنسبة ١٠٠٪(٣٠٠ مليون دولار مبيعات مقابل ١٥٠ مليون دولار فقط) وذلك بعد مضى عامين من إعادة عرض منتجاتها فى السوق .وإذا كانت Black & Decker مستمرة فى نجاحها إلا أن عليها الاستمرار مستقبلاً فى حسم المواجهة بين احتياجات الحرفيين واحتياجات الهواة الحقيقيين.

إن تقسيم العملاء إلى مجموعات يعنى وضع العملاء المتشابهين داخل مجموعة واحدة معينة، وأية شركة يمكنها أن تقدم كل شئ لكل الناس ولكن الشركة يمكنها تحقيق نجاح باهر إذا اقتصر تعاملها على مجموعة أو أكثر من المجموعات الهامة بشكل حاسم .ويمكن إجراء هذا التقسيم بطرق عديدة إما جغرافياً أو حسب السن أو حسب الصناعة أو حسب عدد مرات الشراء أو غير ذلك . وعلى الرغم من أننا لا ننصح بتجاهل هذه الطرق إلا أنها تتسم بكونها أسهل الأساليب .أما الطريقة التى تركز على« الإدارة بالعملاء »فإن التقسيم هنا يتمثل فى التمييز بين الأفراد طبقاً لاحتياجاتهم المختلفة وطبقاً للمنتجات أو الخدمات التى يقبلون عليها.

ويوضح الشكل توزيعا كلاسيكيا لعملاء بنك، فعلى المحور الرأسى نجد العملاء موزعين حسب رغبتهم أو عدم رغبتهم فى الحضور إلى الفرع، وعلى المحور الأفقى وزع العملاء وفقاً لمدى احتياجهم إلى التعامل مع البنك.

ثم تظهر لنا بوضوح احتياجات العملاء .فالعملاء من الفئة (أ) يعتبرون الأصعب جداً فى ملاحقتهم حتى ولو كانوا أثرياء .أما العملاء من الفئة (ب) فهم الأقل مالاً ولكنهم الأكثر تكلفة عند خدمتهم والأكثر مضيعة للوقت .أما العملاء

من الفئة (ج) فهم فى حاجة إلى بنك، ولكنهم يحتاجون إلى المزيد من الخدمة .أما العملاء من الفئة (د) فهم على استعداد لشراء أى شئ تعرضه عليهم إذا ما عرفت كيف تقوم بخدمتهم .فهذا النوع من العملاء يقارن دائما بين الحالة التى يقوم فيها بوضع مبلغ كبير لكن فى بنك يقع فى مكان بعيداً جداً بالنسبة له وبين إيداع مبلغ صغير فى بنك قريب له وفى متناول يده إذا احتاج لسحب أية مبالغ مهما كانت ضئيلة، إن احتياجات العملاء وتفضيلاتهم تختلف قطعاً، وبالتالي لابد وأن تختلف استراتيجية التعامل في كل حالة.



لذلك فإن التقسيم على حسب الاحتياجات يتم التوصل إليه بالسؤال الحاسم التالي :كيف يمكنك تنظيم عملياتك لمواجهة احتياجات عملائك؟ وتتيح لك الإجابة على هذا السؤال فرصة تحديد احتياجات العميل حتى ولو كان العميل نفسه لا يعرفها .وكمثال على الفهم العميق للعملاء فقد اتضح لشركة U-Haul's التى تقوم بتأجير الشاحنات أن أشرس منافس لها ليس هو شركة Ryder ولكنه كان منافساً آخر يستحوذ على ٥٠٪ من العملاء المتوقعين وهذا المنافس الآخر وفقاً لما ذكره المدير العام للشركة Joe Shoen هم أولئك الذين يمتلكون فعلاً شاحنات وعلى استعداد لإعارتها إلى أشقائهم. أو أولئك الذين يفضلون تكديس أثاثهم فى مؤخرة سيارات الشحن الصغيرة التى يمتلكونها بدلاً من اللجوء إلى التأجير .لذلك أصبح تركيز الشركة علي حث هؤلاء واقناعهم بالتعامل معها بدلاً من استعارة سيارات الأشقاء أو استخدام سياراتهم الخاصة.

الخطوة الثانية

حدد ما هو الأكثر قيمة لدي عميلك المستهدف

تفهم ما يشترونه فعلاً وليس ما تبيعه أنت

إن محاولة فهم الشئ الأكثر قيمة لدى عملائك الذين يحققون أكبر ربحية لك ربما يكون بحثاً مضنياً عن الهوية التي تربط بشكل وثيق بين نظرة العملاء لك كمؤسسة ونظرة العملاء لما تقوم به من عمل على وجه التحديد.

وقد تمكن المسئولون فى شركة الطيران Southwest Air Lines من اكتشاف أن أخطر منافسيهم هم شركات الأتوبيسات والسيارات الصغيرة وليس شركات الطيران الأخرى كما كانوا يعتقدون فقد توصلوا إلى ذلك من خلال الفهم العميق لكيفية اتخاذ العملاء قرارهم عندما يرغبون فى السفر .إذ استحدثت شركة Southwest نظام الرحلات قصيرة المسافة مما جعلها تبدو كشركة نقل بالأتوبيسات أكثر من شكلها

التقليدى كشركة طيران .ومثلها مثل أية شركة أتوبيسات عادية لم تعد شركة الطيران تقوم فى هذه الرحلات بتحديد رقم المقعد واتباع اجراءات صارمة كتلك المتبعة في شركات الطيران، بل أنها خفضت أسعار تذاكرها، وجعلت موظفيها يتعاملون مع العملاء بشكل مريح يختلف عن الرسميات المتبعة فى شركات الطيران . وركزت شركة الطيران على جذب العملاء عن طريق التأكيد على الراحة والبهجة عند السفر بطائراتها، وأصبح طاقم الخدمة داخل طائراتها فى رحلاتها القصيرة هذه لا يتقيدون بالأنظمة الصارمة المعمول بها عادة فى شركات الطيران (ولو أن قادة ومساعدى قادة طائرتها ظلوا ملتزمين بهذه الصرامة خاصة أثناء تحليق الطائرات).

وقد اتضح أن مغامرة Southwest بتوفيرها رحلات مبهجة ورخيصة ويعتمد عليها بتوقيتاتها المناسبة جعلت هذه الشركة تقفز من شركة إقليمية صغيرة بدأت عام ١٩٧١ بثلاث طائرات فقط إلى شركة من كبريات شركات الطيران تمتلك ١٤٤ طائرة تخدم ٣٤ مدينة تقع بين كاليفورنيا وميريلاند .وعلى الرغم مما لحق بصناعة الطيران بصفة عامة خلال الأربع سنوات الأولى من حقبة التسعينيات حيث وصل إجمالى خسائرها لحوالى ١٠ بلايين دولار أمريكى كانت شركة Southwest هى شركة الطيران الوحيدة التى حققت ربحاً خلال هذه الفترة بلغ صافى ربحها ٢٣٥ مليون دولار.

مفاجآت لا تخطر على البال

اكتشفت شركة Prism وهى إحدى الشركات التابعة لمجموعة Johnson Wax من خلال عملائها أنه يمكنها أن تتحول إلى شركة تأمين بدلاً من ممارسة نشاطها الفعلى فى القضاء على الحشرات .فهل هذا يبدو معقولاً؟ نعم إذ اكتشفت أن الاهتمام الرئيسى لعملائها من أصحاب المطاعم والفنادق ليس الحشرات فى حد ذاتها، لأن هذه الكائنات الزاحفة لا تعتبر مصدر خوفهم الرئيسى، ولكن مصدر الخوف الأساسى لهؤلاء هو فقدان الدخل .إذ إن الحشرات والقوارض قد تخيف العملاء وتجعلهم يهربون كما قد تؤدى إلى إغلاق المنشأة لعدم توافر الاشتراطات الصحية.

وبعد أن تفهمت Prism هذه الحقيقة اتجهت إلى إنشاء وحدة ضمان غريبة من نوعها لأنها قامت بالفعل بإصدار بوليصة تأمين .فقد قدمت ضماناً لعملائها

باختفاء الحشرات تماماً خلال فترة محددة .فإذا ما حدث أن ظهرت حشرات لدى العميل بالرغم من قيامه بتنظيف المكان بالعناية اللازمة فتقوم Prism فى هذه الحالة ليس فقط بإعادة القسط الشهرى الذى دفعه العميل مقابل خدماتها خلال تلك الفترة، ولكن أيضاً تقوم بسداد الفواتير وكافة الأعباء الأخرى المتعلقة بإقامة ووجبات الضيوف موضع الشكوى مع تقديم اعتذارها لهؤلاء الضيوف .وإذا أغلق مكان لعدم توافر الاشتراطات الصحية تقوم بتعويض العميل عن قيمة الغرامة التى دفعها، كما تقوم بمساندته فى إجراءات التقاضى مع السلطات .أى بمعنى آخر أصبحت تقدم بوليصة تأمين.

كوداك : ابدأ بالهدف ثم تصرف بعد ذلك

إن الأفكار الجديدة تصبح ناجحة إذا ما جاءت من العميل نفسه .لذلك فى سبيل اكتشاف ما يعتبر الأعلى قيمة لدى العميل عليك توجيه السؤالين التاليين:

- ماذا تبيع فعلاً؟
- ماذا يشترى عميلك فعلاً؟

ثم عليك التعمق إلى أقصى درجة ممكنة؛ لأنه اتضح على سبيل المثال أن الأفراد لا يشترون السيارة لمجرد النقل فقط ولكن كتعبير عن مظهرهم ومكانتهم الاجتماعية .وفى هونج كونج يعتبر الكلب ليس مجرد حيوان أليف ولكنه يعبر أيضاً عن المكانة الاجتماعية التى يتمتع بها صاحبه .فأنت عندما تسير فى شوارع هونج كونج ومعك كلبك فإن هذا الكلب فى الواقع يفصح عن شخصيتك؛ لأنه كلما ارتفع ثمن الكلب الذى يصاحبك دل ذلك على ارتفاع مكانتك الاجتماعية.

وفى البداية كانت السياسة المتبعة فى شركة كوداك تهدف إلى عرض الإنتاج أولاً فى السوق ثم البحث عن العميل بعد ذلك .وربما قد تنجح هذه السياسة فى جذب

انتباه العملاء. لكنها من ناحية أخرى تؤدى إلى سيل من المنتجات والخدمات التى تلهث وراء العملاء وربما لا تنجح فى تحقيق هدفها.

أما الآن فقد بدأت كوداك - من واقع خبرتها السابقة - فى تطوير أساليبها التكنولوجية وابتكار منتجات كاستجابة للإحتياجات الفعلية للعميل وليس لجذب العميل بعد ذلك .فعلى سبيل المثال إكتشفت وحدة تصورات العملاء التابعة لها أن عملاءها ينقسمون إلى ثلاث مراحل عمر موزعين بين الشباب ثم الآباء والأمهات ثم من تجاوزوا الخمسين. لذلك قامت بتطوير وتسويق منتجاتها وفقاً لتلك الفئات.

فبالنسبة للشباب وصغار السن تعمل كوداك على تشجيع الأطفال على التقاط الصور بالتركيز على حاجتهم إلى البساطة وتحقيق النجاح. لذلك ابتكرت الشركة طراز Photo Fx Packs للأطفال من سن ثمان إلى أربعة عشر عاما. والذى يحتوى على كاميرا سهلة الاستعمال ٣٥ مم مع بطاريات وألبوم ورافق ذلك أن نظمت برامج للمدارس. حيث قامت كوداك بإعداد برنامج أطلقت عليه اسم إدخال الكاميرا ضمن المناهج ثم قامت بزيارة المدارس حيث وزعت كاميرا للاستعمال الشخصى على التلاميذ. بينما أهدت كل مدرس كاميرا من طراز Kodak Star وبعد ذلك تدعو الفصل بكامله للقيام بجولة داخل معامل طبع وتحميض الصور.

واكتشف الشركة أيضاً أن أولياء الأمور الذين لديهم أبناء من سن ١٨ سنة فأقل تزداد احتياجاتهم للتصوير بنسبة ٣٠٪ عن متوسط احتياجات الأسر الأخرى. كما لاحظت أنهم يهتمون بمسائل السرعة والملاءمة والجودة وإن كانوا مصورين غير محترفين. لأنهم يهتمون بالذكريات أكثر من فهمهم للفن .وهذا الاكتشاف يفسر النجاح الهائل الذى حققته كوداك من وراء طرح الكاميرا ذات الاستعمال الشخصى فى الأسواق والتى توفر سهولة الاستخدام ومن جهة أخري لم يعد هناك أى قلق نتيجة فساد البطاريات أو نسيان وضع الفيلم كما أن الصور تأتى جميلة إلى درجة أثارت إعجاب العملاء.

أما بالنسبة لمن تجاوزوا الخمسين فإن كوداك عند تعاملها مع هذه الفئة ركزت على معرفتهم السابقة بالعلامات التجارية. حيث إن هذه الفئة من العملاء تتمتع

بمزايا وفرة الوقت والدخل الكبير ذي المرونة فى إنفاقه. مع ولائهم الشديد للعلامات التجارية التى سبق لهم التعامل معها.

لذلك قامت كوداك بتنظيم برنامج خاص لأصحاب المعاشات أطلق عليه اسم Kodak Ambassador حيث يتم دعوة أولئك الذين لديهم سابق خبرة للتسويق وأيضاً الذين يرغبون فى التعلم. وكانت من أنجح الجوانب فى هذا البرنامج هو الرحلة النهرية التى نظمتها بالتعاون مع Holland Cruise Line حيث يتم خلال الرحلة تنظيم ندوات عن التقاط الصور.

الخطوة الثالثة

إكتشف بؤرة أشعة الليزر

ابن مستقبلك عند النقطة التى تتقابل فيها الأشياء القليلة الهامة التى يعطيها عملاؤك القيمة الأكبر والتى يمكنك أداؤها بأفضل صورة.

أصبح الآن لديك صورة واضحة عن القاعدة الكاملة لعملائك. وأصبحت الآن تعرف أى العملاء أكثر ربحية لك لكى يصبحوا موضع هدفك .وأصبحت تعرف أيضاً الأشياء التى تعتبر أكثر قيمة بالنسبة لهم .وأصبحت الآن مستعداً لتحقيق الأفضل بوضع خبرتك ضمن هذه الخلطة.

إطار البؤرة

إن إطار البؤرة يساعدك فى تحديد ما الذى يجب أن يستحوذ على اهتماماتك وما الذى يمكنك نسيانه وعلى شبكة شبيهة بتلك الواردة فى ذلك الشكل التالي ضع على المحور الأفقى ما يعتبر الأكثر قيمة لدى كل فئة ربحية (كيفية معرفة ما هو الأكثر قيمة لدى عملائك). بعد ذلك حدد إمكانياتك الرئيسية على المحور الرأسي .وإذا لم

تتمكن من تحديد هذه الإمكانيات بشكل فورى حاول الإجابة على السؤال التالي :ما الذى يمكن أن تفعله بشكل يجعل الشركات الأخرى تحاول تقليدك؟

وهذه المصفوفة تكشف نقطة الالتقاء بين قيم العميل وخبرات شركتك وكل مربع منها يحتاج لاستراتيجيات مختلفة.

إطار البؤرة

	شريحة عملاء لا تحقق قيمة	شريحة عملاء تحقق قيمة
ما تؤديه بشكل جيد	مربع ٢ **قف** أو إبحث عن شريحة مجديدة من العملاء الذين يقدرون إمكانياتك	مربع ٢ **أذهب** ها هي فرصتك ! انقل كل ما بإمكانك لدعم ميزتك التنافسية هنا
ما لا تؤديه بشكل جيد	مربع ١ **قف**	مربع ٣ **الجأ إلى المشاركة** المشاركة / الموارد الخارجية التحالف مع الغير أو حاول بناء قدراتك داخليا رغم المخاطر الكبيرة

المربع ١ :قيمة ضعيفة من جانب العميل تقابلها إمكانيات ضعيفة.

الإجراء :قف .إذا لم تكن تضيف قيمة إذن توقف.

إذا كانت ذات قيمة بالنسبة للعميل افعلها

بعض الشركات يتسم آداؤها بالسوء مما يجعل العميل يعزف عنها تماماً، لذلك يعتبر هذا النوع من الشركات مصدراً للتبذير واستنفاذ موارد ثمينة .وسوف نأخذ كمثال حالة Greyhound التى انتهت نهاية محزنة والتى كان قد أطلق عليها اسم Trips.

فقد قامت الأوساط المالية بإغداق الثناء على Greyhound عندما أعلنت أنها ستشرع فى تنفيذ برنامج Trips وهو عبارة عن نظام يدار بالحاسب الآلى يهدف إلى نقل كبرى شركات الأتوبيسات فى أمريكا إلى القرن العشرين .وكان لما اتخذته Greyhound من إجراءات تمثلت فى تقليص الحجم والاستغناء عن الموظفين وتعديل المسارات وأساطيل السيارات أثر شديد على مستوى خدمة العملاء، ولكنها كانت تبشر أن برنامجها سوف يقوم بإصلاح كل شئ لأنه أكد أن الحاسب الآلى سوف يتولى إعداد جداول مواعيد دقيقة وجيدة ونظام دقيق للحجز ينقل رحلات الأتوبيس إلى مصاف السفر بالطائرات.

وكان من نتائج التفاؤل الذى ساد بين أوساط المستثمرين أن تمكنت Greyhound من رفع أسهمها إلى الضعف تقريباً خلال ستة شهور فقط من إعلانها برنامج Trips ولكن بعد أن بدأ تنفيذ البرنامج عادت الأسهم إلى الهبوط مرة أخرى بعد سماع الأنباء عن هبوط عدد الركاب بنسبة ١٢٪ خلال شهر واحد.

وبصراحة فقد بدا أن هناك عيبا ما، كما اتضح أن Greyhound بدورها لم تطبق بكفاءة النظام المبرمج على الحاسب الآلي .فقد اتضح أن هناك بعض المحطات لم تدرج فى قاعدة البيانات، كما أن عملية التسجيل الواحدة تأخذ حوالى ٤٥ ثانية لتسجيلها وفقاً لهذا النظام .أما عملية طبع التذاكر فقد تستغرق ٥ دقائق، لذلك كان الوكلاء يفضلون كتابة التذكرة باليد بدلاً من طبعها توفيراً للوقت والتكاليف.

وواجه الركاب أيضاً مصاعب عديدة؛ إذ أدت العيوب في البرمجة إلى توجيههم نحو نهايات خطوط مخالفة لتلك التي كانوا يقصدونها، وكانوا ينتظرون في صفوف طويلة حتى يتمكن الموظفون الذين لم يتدربوا تدريباً جيداً من اكتشاف كيفية التصرف مع المشاكل التي يواجهونها .واستغلت الشركات المنافسة أزمة الانتظار الطويل هذه بأن أرسلت إلى ميناء نيويورك أتوبيسات إضافية للتخفيف من هذه الصفوف .وازدادت أكوام حقائب الركاب التي لم يمكن التعرف على أصحابها عند نهايات الخطوط في كافة أرجاء البلاد مما أدى إلى محاصرة العملاء بهذه الأكوام.

واتضح أن Greyhound لم تقم بعمل شيء غير مفيد بالنسبة لبرنامج Trips وهو تطبيق نظام الحاسب الآلي، ولكن اتضح أيضاً أن عملاءها لم يكونوا أصلاً في حاجة إلى نظام الحجز المبرمج على الحاسب الآلي .فقد كان عملاء هذه الشركة من الفئة التي تحقق مستوى دخل سنوي متوسطه ١٧ ألف دولار ولذلك لم يكن الكثير منهم يمتلكون بطاقات ائتمان تمكنهم من الحجز مقدماً حتى ولو رغبوا في ذلك .فهم كانوا معتادين على نظام بسيط وفي الحالات النادرة التي يكون فيها الأتوبيس ممتلئاً عن آخره كان الركاب يقبلون انتظار الأتوبيس التالي، وكانوا يعتبرون ذلك أمراً طبيعياً . لذلك كان هذا النظام الذي لايتسم بسرعة إصدار التذاكر رغم انخفاض مزاياه الفنية لا يعتبر ملائماً تماماً بالنسبة لعملاء Greyhound وبالإضافة لعيوبه التي ذكرناها يظهر واضحاً عدم حاجة عملاء Greyhound لذلك البرنامج أصلاً.

والتحديد الناجح للبؤرة يقتضي الانتقال من المربع الأول وهو الخاص بضعف قيمة احتياجات العميل التي يقابلها ضعف القدرات .وقد مرت شركة كوداك بتجربة جعلتها تفهم ذلك جيداً؛ إذ كانت كوداك تحقق دخلاً جيداً من مبيعاتها من الأفلام التي توضع داخل علبتها الصغيرة المميزة ذات اللون الأصفر .ولكن رغبتها في الاندفاع إلى مجالات أخرى أبعدت كوداك عن التركيز على أكبر مصدر ربح لها، فقد دخلت مجال المعدات الطبية مما أدى إلى استئثار منافسين آخرين مثل فوجي فيلم وغيرها بجزء من نصيب كوداك في الأسواق خلال حقبة الثمانينات بشكل أدى إلى هبوط

نصيبها من ٨٠٪ إلى ٧٠٪ خلال خمس سنوات (ولذا قامت كوداك ببيع مصنعها الذى كان ينتج أجهزة التشخيص الطبية إلى Johnson & Johnson).

لذلك عندما بدأ George Fisher فى دراسة الوضع فى شركة كوداك كان من أول الإجراءات التى اتخذها وضع استراتيجية تكاد تركز فقط على ما نجحت كوداك فى أدائه، وعلى ما يعتبره عملاؤها الأكثر قيمة .ولذلك قام Fisher على الفور بالتخلص من قطاعات المنتجات الطبية والتى كانت تشكل نسبة ٢٣٪ من إجمالى مبيعات كوداك خلال عام ١٩٩٣ وكانت النتيجة أن خرجت كوداك من المربع الأول.

المربع الثاني :قيمة ضعيفة من العميل تقابلها إمكانيات قوية.

الإجراء :قف أو إبحث عن شريحة جديدة من العملاء

مالا يستحق عمله لا يستحق أى أداء جيد

إذا كنت تعمل شيئا غير مرغوب فيه من جانب عملائك فيجب التوقف عن عمله أو البحث عن شريحة من العملاء تقدر قيمة هذا الأداء .وعلى سبيل المثال فإن شركة Smith Corona كانت تنتج آلات كاتبة جيدة، ولكن الحاسب الآلى جعل الآلات الكاتبة من الأشياء التى عفا عليها الزمن .ولذلك لم يكن من المستغرب أن تطلب هذه الشركة فى منتصف عام ١٩٩٥ حمايتها من الإفلاس .والآن تسعى هذه الشركة إلى الخروج من هذا الوضع بالتركيز على مجالات أخرى من واقع خبرتها مثل معرفتها السابقة فى مجال معدات المكاتب الصغيرة.

وعلى العكس فربما تثبت بعض الأساليب القديمة فاعليتها وتجد من يفضلها ويقبل عليها .فعلى سبيل المثال اكتشفت إحدى الشركات المالية فى بوسطن وهى Citizens Financial Groupأن هناك استراتيجية مؤكدة لاستعادة عملائها الذين يفضلون التعامل بالطريقة التقليدية القديمة بدلاً من الأساليب الآلية العصرية .وأصبح من أهم مهارات هذه المؤسسة المالية أداء خدمات مصرفية بدرجة ممتازة وفقاً للأساليب

القديمة: أى التعامل وجهاً لوجه مع الجمهور .إذ قام المسئول التنفيذى الأول Larry Fish لهذه الشركة بالبحث عن الشرائح التى ما زالت ترغب فى التعامل وفقاً للأسلوب القديم أى بالحضور شخصياً إلى الفرع الخاص بها بدلاً من اللجوء إلى الأساليب الآلية العصرية .ووجد فعلاً ضالته فى الأفراد الذين لايلجأون إلى خدمات مستشارى الاستثمارات الشخصية، ويرغبون فى التعامل مع بنك واحد يلبى كافة احتياجاتهم للخدمات المصرفية.

وقد اكتشف Fish أن فروع مؤسسته التى أصبحت متخصصة فى التعامل مع الجمهور وجهاً لوجه قد زاد الإقبال على خدماتها، وارتفعت أصول مؤسسة Citizens خلال السنوات الثلاث الأخيرة إلى ١٠,٣ بلايين دولار أمريكي .ويتضح بذلك أن استهداف الشريحة المرغوبة التى تقدر القوة الأساسية الكامنة لدى مؤسسة Citizens فى مهارة التعامل مع جمهور يفضل الأساليب القديمة على الرغم من الاتجاهات العصرية السائدة فى القطاع المصرفي، إن هذا الاستهداف بما يمثله من تحديد ناجح للبورة قد نجح في نقل مؤسسة Fish نقلة تمنت تحقيقها الكثير من مثيلاتها.

المربع الثالث :قيمة قوية من جانب العميل تقابلها إمكانيات ضعيفة

الإجراء :اعمل مع شركاء أو ابن القدرات داخليا.

نحن نسند الأعمال التي لانجيدها إلى مصادر خارجية

لان ذلك يجعلنا نركز على التجديد.

أدى تزايد تركيز الشركات أكثر وأكثر للوصول إلى أعلى مرتبة بين المؤسسات المماثلة لها فيما يتعلق بخدمة وتلبية احتياجات العملاء إلى سعيها للتعامل مع شركاء آخرين تتوافر لديهم القدرات التى تنقصها .فقد أصبحت هذه الشركات على استعداد للذهاب إلى أى مكان قد يساعدها على جعل منتجاتها وخدماتها تزداد

قيمة فى نظر عملائها .وفى سبيل ذلك أصبحت على استعداد لمشاركة العملاء أو الدخول فى تحالفات مع منشآت منافسة أو الاعتماد الكامل على جهات خارجية للقيام بوظائف وأنشطة كانت تقوم بها إدارات داخل هذه الشركات .غير أن المشكلة تكمن فى المخاطر التى تواجه عملية المفاضلة بين توفير هذه الخدمات داخل الشركة بمعرفتها أو اللجوء إلى شرائها أو الحصول عليها من الخارج .وفي مثل تلك المفاضلة يكون البديل الأفضل هو المشاركة مع الآخرين الذين يمكنهم مساعدتك فى تلبية رغبة عميلك بطريقة ممتازة.

والصورة الأكثر تطرفاً لهذا النوع من المشاركة هو الاعتماد على المصادر الخارجية .وأصبحنا الآن نشاهد صوراً متنوعة من الاعتماد على المصادر الخارجية لأداء وظائف المحاسبة والتصنيع وإدارة المعلومات وتدبير العمالة المطلوبة والتسويق .وفى الولايات المتحدة أصبح كل ثلاث من بين كل عشر مؤسسات صناعية تعتمد على مصادر خارجية فى تنفيذ ٥٠٪ من أنشطتها التصنيعية .

كما أجرت مؤسسة Coopers & Lybrand دراسة اتضح منها أن الشركات التى تعتمد على مصادر خارجية تحقق زيادة فى دخلها بنسبة ٢٢٪ كما تحقق زيادة فى مبيعاتها بنسبة ٢٥٪ وذلك بالمقارنة بمثيلاتها التى لا تلجأ إلى المصادر الخارجية . ويرجع السبب الأول وراء اللجوء إلى المصادر الخارجية إلي توفير الحرية للشركة بالشكل الذى يمكنها من التركيز على ماهو أفضل لها وترك العمل المضيع للوقت كما أطلقت عليه Susan Cramm وهو العمل الذى لا يعتبر رئيسياً بالنسبة لأنشطة الشركة ويمكن للغير أن يؤديه بصورة أفضل كثيراً.

الأسباب العشرة التي جعلت الشركات تلجأ حاليا إلي المصادر الخارجية:

١. تحسين مقدرة الشركة على التركيز على البؤرة.

٢. الاستعانة بخبرات ومهارات على أرقى مستوى عالمي.

٣. الإسراع بتحقيق مزايا إعادة الهندسة.

٤. المشاركة فى المخاطر.

٥. تحرير الموارد غير الرأسمالية.

٦. العمل على توفير الأموال الرأسمالية.

٧. خفض تكاليف التشغيل.

٨. السعى وراء تدفقات نقدية.

٩. الحصول على موارد غير متاحة داخلياً.

١٠. التخلص من وظائف من الصعب إدارتها.

ويرى معهد المصادر الخارجية أن

اللجوء إلى المصادر الخارجية ليس سوى عملية إعادة تعريف أساسية للمؤسسة ..ويعتبر موضوع اختيار النشاط الذى ترغب المؤسسة فى إسناده إلى جهة خارجية ونوعيات العلاقات الخارجية التى تعتبر أكثر ملاءمة لتحقيق أغراض الشركة، فى غاية الأهمية؛ لكى تتمكن الشركة من تحقيق هدفها النهائى وهو إعطاء العميل فرصة الحصول على أكبر قيمة منها وتمكين الشركة نفسها من تحقيق أكبر إنتاج ممكن؛ ولذلك فإن اختيار الموارد الخارجية يقع ضمن اختصاص الإدارة المركزية للشركة.

غير أن عملية الاعتماد على الموارد الخارجية يمكن أن تؤدى إلى أوضاع غير طبيعية فى السوق مثل حالة شركة Nike التى تعتبر من كبريات شركات صناعة الأحذية، كما أنها تتمتع بمستوى عالمى فيما يتعلق بتصميم وتسويق منتجاتها، أما إنتاج الأحذية نفسها فقد تركته بالكامل لمصادر خارجية .وقد ساعد ذلك شركة Nikeعلى التفرغ للتركيز على ما هو أفضل لها، ولكن نتيجة النجاح الذى حققته شركة Nike يعد وضعاً غير طبيعى وغير مرشح للأستمرار طويلاً.

تطوير مصدر داخلي بالإستعانة بخبير مقيم

يعتبر ما أقدمت عليه شركة Dupont من استعانتها بمصدر خارجى من أوضح الأمثلة على كيفية الاستفادة من المصادر الخارجية حيث قامت هذه الشركة بإسناد جميع أنشطة التدريب والتنمية الخاصة بها على مستوى العالم أجمع إلى مؤسسة Forum بمعنى أن أصبحت Forum تقوم بجميع وظائف إدارة التدريب للشركة.

لماذا حدث ذلك؟ إن الشركة رأت أنه على الرغم من أدائها الممتاز لكثير من المجالات إلا أن التدريب غير الفنى لم يكن كذلك .وفى أوائل التسعينيات فكرت الشركة فى أفضل الطرق لتنظيم عملياتها وتركيز بؤرة اهتمامها على أصولها .وعندما جاء دور التدريب اكتشف المسئولون أن حوالى ٥٠٠ موظف فى منطقة Wilmington بولاية Delaware وحدها يقضون أكثر من نصف فترة عملهم اليومى فى مشاغل تتعلق بالتدريب، وكما يقول Ed Trolley مدير إدارة التدريب والتعليم بالشركة أن الوضع كان فى حاجة إلى حل حاسم وتغيير جذري.

وقد وصل مستوى التدريب داخل الشركة فى وقت من الأوقات إلى ١٠٠٠ دورة تدريبية منها ٥٤ دورة منفصلة لإدارة الوقت وعشرين دورة لكتابة التقارير .ولكن العدد انخفض إلى ١٥٠ دورة الآن منهم اثنتان لإدارة الوقت واثنتان لكتابة التقارير، وانخفضت تكاليف البرامج التعليمية بنسبة ٣٠٪ كما زادت القيمة المضافة لهذه البرامج وفقاً لما يراه المشتركون فيها بنسبة ١٦٪ وهكذا تم توفير الملايين من الدولارات .

بذلك تكون الشركة قد استفادت من خلال التعامل مع شريك مورد وحيد بالحصول على تدريب أرقى مع خفض التكاليف من خلال إدارة أفضل لكل من الخدمات والسفر ووقت العمل .واستفادت أيضا من نظام وفورات الحجم الكبير المعمول به فى مؤسسة Forum عن طريق شراء معدات تدريبية خاصة ببائعين آخرين .

والأهم من ذلك كله أن العلاقة التى تربط بينهم أصبحت تتيح لكل منهما فرصة التركيز على الإمكانيات الأساسية لكل منهما

حقق قيمة مضافة من خلال علاقاتك مع مورد جديد

إن الثورة فى المعلومات والتكنولوجيا مستمرة فى تعميق الفجوة بين العميل والمورد .ولكن التعاون بين العميل والمورد يمكن أن يؤدى إلى إتاحة الفرصة للاستجابة بإسلوب ذى مستوى عالى لتحقيق القيم التى يراها العميل فى نواح تتجاوز قدراتك الأساسية .وكمثال على ذلك مؤسسة Bose وهى شركة للإلكترونيات تمكنت من أن تتبوأ مكاناً متميزاً في الأسواق التى تسيطر عليها السلع الاستهلاكية الإلكترونية اليابانية .ومن أهم الأساليب التى اتبعتها لتحقيق الامتياز فى إدارة الموراد وعمليات التصنيع هى دعوة الموردين لإرسال أفراد يقيمون بصفة دائمة فى المركز الرئيسى لمؤسسة Bose وتكون مهمتهم هى تنسيق العلاقات واقتراح أفكار تساعد على حل المشاكل. وبهذه الطريقة تمكن مخططو الإنتاج وغيرهم من العاملين من تطوير العلاقات الوثيقة المباشرة مع المورد دون اللجوء إلى مندوبى مبيعات من ذوى الأجور الباهظة .كذلك قامت كل من مؤسسة Procter & Gamble ومؤسسة Wal Mart ضمن مؤسسات أخرى مشابهة بإنشاء نظام لتبادل المعلومات بينهما إلكترونيا .وبذلك لم تعد هناك حاجة إلى مستندات أو مجهودات كتابية لمراقبة عمليات التوريد التى تتم بين المؤسستين إذ إن السلع أصبحت تنتقل بدون توقف من الواحدة للأخرى.

حقق قيمة مضافة من خلال علاقات جديدة مع منافسيك:

لقد أصبحت تلك العلاقة التى أطلق عليها الخبير الاستشارى Sam Albert اسم المنافسة والتعاون فى آن واحد مع شركة أخرى منافسة من العناصر المهمة الحالية للقيمة المضافة وكمثال على ذلك مؤسسة Big Three والتى تقوم بصناعة السيارات فى الولايات المتحدة ففى خلال عام ١٩٩٣ قامت بالدخول فى علاقة مشاركة مع الحكومة لتطوير سيارات أكثر أماناً تتميز بفاعليتها الفائقة وحمايتها للبيئة.

وبالمثل قامت إحدى كبريات شركات الملاحة عبر المحيطات بالولايات المتحدة باكتشاف ميزة التعامل مع المنافس بشكل يؤدى إلى تحقيق أرباح أعلى لكلا الطرفين:

إذ قامت مؤسسة American President Lines خلال حقبة السبعينيات باستبعاد أسواقها في أوروبا والبحر المتوسط للتفرغ لمنطقة الباسفيكي الأسرع نمواً، ثم عادت مرة أخرى إلى أسواقها القديمة في أوروبا وأفريقيا ولكن بشكل مختلف .أمام إصرار عملائها القدامى على ضرورة مواصلتها في أداء خدماتها لهم على مستوى العالم أجمع، فقد قررت المؤسسة التوسع ليس عن طريق العودة إلى خطوطها القديمة وتشغيل سفنها عليها، ولكن عن طريق الدخول في تحالف مع أربع شركات منافسة أوربية بحيث تشمل المشاركة كل من السفن والمعدات.

المربع الرابع :قيمة قوية من العميل يقابلها إمكانيات قوية.

الإجراء : اذهب واحصد الذهب.

عندما تكتشف شركة المنطقة التي تتلاقى فيها قيم العميل مع إمكانيات هذه الشركة فإنها تكون بذلك قد اكتشفت فرصتها الحقيقية، والبؤرة التي يجب أن تركز عليها تركيز أشعة الليزر بشكل أساسي؛ إذ أنه بمجرد قيامك بتحديد البؤرة التي تنشدها بشكل واضح، وبعد قيامك بنشر وغرس وتأكيد هذا الاتجاه على مستوى شركتك بأكمله فإن الباقي أمامك هو الانتظار والاقتناص .فشركتك تبدو بعد كل ذلك وقد دخلت مرحلة جديدة من حياتها، فهي تعرف تماماً ما الذي ستفعله وما لا تفعله .وأصبحت مهيأة للانطلاق سريعاً في طريقها، ولا أحد يشغلها أو يثنيها عن هدفها الذي تركز عليه تركيز أشعة الليزر بطاقة انطلاق أسرع من الصوت.

كيف تجعل من موقعك ميزة استراتيجية فريدة

إن التركيز ببؤرة أشعة الليزر يؤدى إلى إيجاد استراتيجية فريدة للقيمة، تهدف إلى التلاؤم مع المتغيرات التى قد تطرأ على رغبات العميل، وتستجيب بشكل فورى وعاجل لأية اتجاهات تؤثر على العميل حتى قبل ظهورها.

ومسايرة الاتجاهات يعتبر جزءً من الأسئلة التى يمكنها التنبؤ باحتمال حدوث تغيير وشيك مثل كيف يمكننا أداء عملنا بصورة أسرع؟ وأفضل؟ وأرخص؟ وعليك التصرف على ضوء الإجابات التى تحصل عليها قبل أن يسبقك منافسوك .وهذا الإسلوب يعتبر أرقى أسلوب على المستوى العالمى للإصغاء لرغبات العميل، ولكن التنبؤ بالشئ الذى سيكون أعلى قيمة لدى العميل مستقبلاً يستلزم أيضاً ملاحظة الاتجاهات الرئيسية داخل مجتمع اليوم، مثل زيادة الحاجة إلى إيجاد العملاء والملاءمة والاقتصاد والارتباط والخصوصية والمعرفة والمسئولية الاجتماعية والبيئية.

الاتجاه :زيادة الحاجة إلى تأكيد الذاتية.

رد الفعل :الاتصال بالعملاء مباشرة.

يزداد احتياج عميل اليوم إلى الحصول على ما يريده هو بصورة خاصة، ولذلك فإن الريادة ستكون للشركات التى تستطيع أن تعرف كيفية توفير ذلك .لهذا فإن الاتصال بالعملاء يمثل كما قال Stan Davis مؤلف كتاب Tuture Perfect نقطة الالتقاء بين احتياج العميل المتزايد إلى السرعة أو القيمة أو كليهما واحتياج العميل المتزايد إلى الوصول لحل فريد، أى اكتشاف شريحة جديدة من العملاء، وفيما يلى مثالان لحالتين حققتا نجاحا باهراً:

- تمكنت الشركة التابعة للشركة اليابانية Matsushita من تعديل الدراجات لتتلاءم مع مقاييس جسم العميل الذى يتسلمها جاهزة فى اليوم التالي.

- فى سبيل إنتاج بنطلون جينز على المقاس تماماً قامت إحدى فروع محلات Original Levyبالاستعانة بموظف يقوم بأخذ المقاسات ثم يدخلها فى حاسب آلى مع تحديد اللون والطراز الذى يختاره العميل ثم تنقل هذه المعلومات إلى آلة قص يعمل عليها إنسان آلى فى المصنع بمدينة Tennessee وبعدها تتم الخياطة والغسيل والتجفيف والتغليف للبنطلون الذى يرسل رأساً إلى منزلك.

الاتجاه : تزايد الحاجة إلى التحكم فى ابتكار المنتج

رد الفعل :اخدم نفسك بنفسك

العضو المنتدب والمدير العام Phil Burgess لمركز دراسات ومقره Denver يقول« :إن عقيدتنا تتلخص فى أن الاختيار والملاءمة والرقابة هى التى تحكم كل شئ فى ثقافتنا وأن أى شئ يحقق السيطرة الأكبر للأفراد على بيئتهم يعتبر شيئاً جيداً.»

وأصبحنا الآن نشاهد أمثلة كثيرة عن حالات تشجيع مشاركة العميل بهدف توفير المزيد من الرقابة والمشاركة لعمليات التزويد، والتى غالباً ما تؤدى إلى خفض الأسعار .ونذكر فى هذا الصدد ما حدث عند ظهور الآلة التى تجعلك تضخ البنزين بنفسك، والتى اعتبرت وقتها ثورة كبيرة، ولكنك أصبحت الآن لاتقوم فقط بضخ البنزين ولكنك تقوم بنفسك بإجراء جميع العمليات أمام المضخة، وحتى تمام سداد النقود المطلوبة دون أى تدخل من أحد.

والآن أصبحنا نسمع كثيراً عن الأشياء التى تستطيع أن تعملها بنفسك مثل إعداد السلاطة التى تفضلها بنفسك، والتعامل مع مصرفك الشخصى، ونسخ مستنداتك بنفسك، وتوجيه الأمر بنفسك وإعداد زى الوقاية من الشمس لنفسك، بل وهناك مطاعم تسمح لك بأن تطهو طعامك بنفسك (وهو ما يعتبر أمراً شخصياً فعلاً) مثل مطعم Minturn Country وهو مطعم يقدم أطباق اللحوم حيث تتوجه إلى محل الجزارة الداخلى فى هذا المطعم لتختار قطعة اللحم أو السمكة التى تفضلها

ثم تتوجه بها إلى شواية كبيرة ومعك مشروبك المفضل حيث تقوم بشيها وأنت تتحدث مع الآخرين الذين يعدون طعامهم مثلك.

وكمثال آخر على الخدمة المنزلية (اخدم نفسك بنفسك) ما قام به المتجر المعروف باسم Sports Garage حيث يتيح لمستخدمي الدراجات وأدوات التزحلق على الجليد خدمة إصلاح معداتهم بأنفسهم، وذلك بأن يوفر لهم مكان الإصلاح مقابل تحصيل رسم قدره ٨ دولار للساعة ويزوده بالأدوات والخبرات اللازمة للقيام بتلك الإصلاحات كما يقوم بتنظيم دورات تدريبية وبيع الأجزاء الإضافية وقطع الغيار.

كذلك تقوم الشركة المعروفة باسم National Car Rental باصطحاب العملاء الذين يحصلون على بطاقة عضوية خاصة إلى المكان المخصص لسياراتها ويترك للعميل حرية اختيار السيارة التى يرغب فى استئجارها .وكل سيارة يوضع بداخلها مفتاحها وما على العميل إلا ركوب السيارة وإدارتها إلى الكشك الكائن عند المدخل حيث يقدم للموظف المسئول بطاقة الائتمان الخاصة به ورخصة القيادة ثم يقوم بالتوقيع على الاستمارة اللازمة ويقود سيارته للخارج.

الاتجاه :الحاجة المتزايدة إلى المعلومات.

رد الفعل : التعليم والدعم.

ظلت حتى وقت قريب شركة طفايات الحريق المعروفة باسم Central Sprinkler Corporationتعتقد أنها مجرد صانع لطفايات الحريق والمنتجات المرتبطة بها .وجاء الوقت الذي أدرك فيه المديرون بها أنه على الرغم من أهمية عمليات الصناعة والتوزيع للشركة إلا أنه يمكنها زيادة مبيعاتها بتزويد العملاء بالتدريب الذى يحتاجونه لمسايرة أحدث الأساليب الفنية التى ظهرت فى عمليات تصميم أنظمة الحماية من الحرائق.

ثم لاحظت الإدارة زيادة اتجاه عملائها نحو الاستعانة بعمليات التصميم التى تتم بمساعدة الحاسب الآلى بدلاً من الأساليب اليدوية القديمة ومن ثم قررت الشركة التحول إلى مورد رئيسى لكبار عملائها فى مجال خدمات المعلومات ومهارات التصميم، وقامت بتقديم البرامج اللازمة لمساعدة العملاء فى اختيار الأجهزة والتدريب وأى دعم آخر ضرورى مقابل رسم صيانة شهرى بسيط إلى جانب توقيع اتفاقية لتحويل الشركة إلى المورد الرئيسى لمنتجات الإطفاء لكل منهم.

الاتجاه : خفض إجمالى التكاليف على مستوى الشركة.

رد الفعل : تفهم عمل العميل

يشغل John Hardinger منصب نائب العضو المنتدب لشئون الموارد لشركة Dupont ويعتبر أهم مدير للمشتريات على مستوى الشركة وهو يرى أن إدارة المشتريات يجب أن تسير وفقاً للأسلوب المتبع فى شركات الأعمال وبواسطة أفراد يتولون هذه العملية بنفس عقلية رجال الأعمال بهدف التأكيد على ضرورة التوصل إلى نتائج جيدة.

إن مثل هذا الأسلوب سوف يمثل فرصة رائعة للحصول على أكبر قدر من الفائدة التى تتيحها عملية المشتريات للموردين. ثم يقول إنه قد تعلم أن من يصر على شراء كل ماهو مختلف فإنه يبدأ بدفع أموال باهظة لاتحقق أية قيمة مضافة بالنسبة للعميل .إذ إن عصر المنتجات المختلفة عن غيرها قد ولى ودخلنا عصر المنتجات النمطية ..إذن فإن أفضل الموردين هم الذين يعرفون كيفية الربط بين الأساليب المتبعة لدى الشركة من حيث التكنولوجيا والتوزيع والتصنيع ثم يحاولون مساعدتها على خفض تكلفتها بالنسبة للقيمة النهائية لإنتاجها.

الاتجاه :حاجة متزايدة إلى الراحة والملاءمة.

رد الفعل :الوصول بالسوق إلى درجة التشبع.

من المعرف عن شركة Au Bon Pain أنها تعمل على الوصول بالسوق إلى حالة التشبع عن طريق إقامة أعداد كبيرة من مراكز التوزيع وقد لاحظت الشركة فى المناطق ذات الكثافة العالية للسكان مثل تلك التى تقع فى وسط المدن أن المستهلك يرى مشكلة كبيرة فى مجرد الانتقال من شارع إلى آخر لوجود بدائل كثيرة متاحة أمامه؛ لذلك أخذت الشركة بمبدأ فتح متجرين فى نفس الشارع - لو اقتضى الأمر - طالما كان فى ذلك راحة المستهلك وزيادة فى المبيعات.

الاتجاه :حاجة متزايدة نحو الاهتمام بالبيئة.

رد الفعل : تسويق مواد النظافة.

تطبق سلسلة فنادق Saunders سياسة الحفاظ على البيئة والنظافة، واكتسبت شهرة عالمية من وراء ذلك .وتتميز الفنادق الفخمة التابعة لهذه السلسلة بالعمل على الحفاظ على البيئة ونشر هذا الوعى بين عملائها بتوفير كميات كافية من الأنواع المختلفة من الصابون والشامبو وغيرها من مواد النظافة، وتضع بصفة مستديمة كميات كافية منها داخل كل حجرة كما تحرص على إحاطة عملائها أنه طالما كانت أية منشفة معلقة فهذا يعنى أنها نظيفة لأنه عليه أن يلقى غير النظيفة على الأرض.

الإتجاه :حاجة متزايدة إلى الاتصالات.

رد الفعل : التسويق عن طريق الانترنت.

فقد أدخلت مجموعة شركات الاستثمار المعروفة باسم Vangvard وغيرها من شركات الاستثمار الأخرى نظام خدمات السمسرة عن طريق شبكة الإنترنت إلى جانب خدمات أخرى أصبحت تدار بواسطة هذه الشبكة مثل الخدمات المصرفية والتسوق وشراء الصحف والمجلات وإجراء البحوث.

الخطوة الرابعة

أنشي مبدأ التمسك الشديد بالبؤرة داخل المؤسسة

اعلن عن بدء كل مرحلة تغيير واستمر فى الاتصال والاتصال دون توقف

فى عام ١٩٩٠ تم استدعاء Norman Blake لإنقاذ شركة USF&G وهى من كبريات شركات التأمين فى الولايات المتحدة حينما ساد الشعور أن الوقت أصبح متأخراً جداً . فقد ظلت الشركة في هبوط شديد ووصلت خسائرها إلى ٦٩ مليون دولار خلال عام واحد، وكانت جميع التوقعات تشير إلى اقتراب غلقها نتيجة التعسر الذى تعانيه، لكن Blake سرعان ما وضع يده على لب المشكلة بعمل خفض جذرى فى النفقات، لكن هذا الحل لم يكن كافياً لقيام الشركة من كبوتها.

ويقول Blake أنه عند توليه مهام الأمور بالشركة لم تكن هناك رؤية استراتيجية واضحة؛ إذ إن نسبة ٣٨٪ من أصول الشركة كانت مستثمرة فى أنشطة لا علاقة لها بنشاطها الرئيسى وهو التأمين، وكانت الشركة تعانى من أزمة هوية، وكان عليه أن يقرر بسرعة ما هو المطلوب فعلاً لكى يحقق لها التنمية المنشودة.

وكان المقصود بالتنمية هو التركيز على الخدمات التى تعتبر ذات قيمة بالنسبة للعميل؛ بحيث تتلاقى مع أفضل ما يمكن أن تؤديه من خدمات، ويعنى ذلك أن Blake قام على الفور ببيع ثلاث عشرة منشأة تابعة لكى يمكن للشركة من التركيز على الهدف الذى بقى أمامها وهو تأمين الممتلكات والحوداث .كانت أيضاً الاستراتيجية التى اتبعها Blake وفريقه كانت بسيطة جداً إذ إنها تقوم على الاستفادة من ميزة قائمة لكنها لم تستغل استغلالاً كافياً .وذلك يعنى أن الجميع قد عملوا على إدخال الشركة كلها فى المربع الرابع من إطار البؤرة.

أى قيمة قوية من جانب العميل

تقابلها

إمكانيات قوية من جانب المنشأة

إثارة حماس من استطاع البقاء

فيما بين عام ١٩٩٠ و ١٩٩٤ تم استبدال ٨٥٪ من المديرين بالشركة كما تم الاستغناء عن ٤٨٪ من العمالة وخفض النفقات الهيكلية بنسبة ٣١٪ وتم هذا التغيير الواسع المدى دون خطة هيكلية مما جعله يشبه وضع قنبلة في غرفة مزدحمة، ولكن Blake نجح في إجراء ذلك بأسلوب خدم به فعلاً عملاء الشركة وأعادها إلى طريق التنمية.

وقد كان لدى Blake وفريقه خطة من ثلاث مراحل تعتبر مثالاً طيباً للأسلوب المنطقي الواجب اتباعه للقيام بنجاح بمثل هذا التغيير الشامل.

وكانت هذه المراحل الثلاث هي:

١ - العمل على تثبيت الأساس.

٢ - البقاء مع الرؤية الواضحة.

٣ - التقدم بأسلوب قيادي سليم.

وخلال عملية تثبيت الأساس قام Blake بالقضاء على النزف الدموي عن طريق التخلص بالبيع وتقليص الحجم .وبينما كان يتناول بدقة كل أزمة يومية فإنه كان يعمل في الوقت نفسه على الوصول إلى أهداف طويلة الأمد مثل القيمة المضافة المحققة للشركة من وراء الرؤية وتحديد الهدف.

وكانت الرؤية تشمل أربعة مكونات هي:

١ - ثقافة عالية في الأداء.

٢ - المنافسة فيما يمكن النجاح فيه.

٣ - التوجه نحو السوق والتركيز على العميل.

٤ - رفع مستوى الأفراد ورأس المال والتكنولوجيا.

علاوة على ذلك فإن Blake وفريقه أعلن عن خمس قيم أساسية وهي :العميل أولاً، الأمانة، الخبرة المهنية، التجديد، العمل بروح الفريق.

وبعد التغلب على الوضع غير المستقر وتحديد الطريق نحو الخروج من الأزمة أصدر تعليماته للشركة بضرورة التوصل إلى معرفة الجوانب الرئيسية لكل من القدرات الأساسية، والسوق، والهدف، مع تحديد وتنقية المزايا والاستراتيجيات التنافسية .

وتطلق الشركة على هذه المرحلة اسم البناء مع الرؤية الواضحة .وحددت الشركة ميزتها التنافسية على أنه التخصص الإقليمي الذى تتمتع به؛ لأنها تعتقد أن الخبرة ذات التقدير الأكبر من جانب عملائها هي تواجدها الملموس فى الأسواق المحلية، وقررت استثمار قوتها هذه فى إجراء توسعات للشركة مع بقائها فى النطاق المحدد لنشاطها الإقليمي.

ثم انتقلت الشركة بعد ذلك إلى مرحلة التوسع أى النمو فى ظل قيادة سليمة، وكان لديها ٦٥٠٠ موظف من الذين تبقوا للعمل لديها من بينهم ما نسبته ٣٠٪ من الذين لم يستكملوا مدة عامين فى خدمة الشركة .ومن ثم كان التركيز على إطلاق الطاقات الكامنة، ثم انتقاء أفضل العناصر التى يمكنها أن تدفع الشركة للأمام .بعد ذلك اتجهت بقوة إلى شراء شركات متخصصة ذات النشاط الهام المرتبط باستراتيجيتها مثل شركات تأمين السيارات غير التقليدية وشركة لإعادة التأمين بؤرتها الأساسية هو مواجهة الاتجاه المتزايد للسوق نحو تحقيق الاكتفاء الذاتى فى ممارسة نشاط التأمين .واستمرت طوال هذه الفترة المجهودات الرامية إلى السيطرة على التكاليف.

بعد ذلك بدأت النتائج الملموسة تؤتى ثمارها بالنسبة للشركة إذ إن استراتيجية البناء الذى يتحقق من خلال خبرة حقيقية لم يمكن الشركة من الخروج من الإفلاس فحسب ولكنها حققت دخلاً صافياً عام ١٩٩٤ قيمته ٢٣٢ مليون دولار أى بزيادة قدرها ٤١٪ عن العام السابق.

الاتصال ثم الاتصال ثم الاتصال

يعتقد Blake أن وضوح الغرض يعتبر غير كافٍ إن لم يكن الجميع مقتنعين بأهمية هذا الغرض .لقد كانت قوة وفاعلية المراحل الثلاث التى إتبعها هى كيفية إيضاح ما هو منتظر فعلاً من العاملين لدى الشركة، وليس مجرد إعطاء تفويض شامل لخفض التكاليف لأنه تم توضيح الصورة كاملة أمام العاملين لدى الشركة وأيضاً الطريق الواجب اتباعه بحيث أصبحوا يدركون ما يمكن أن يحدث، وأصبحوا على علم بالتواريخ الواجب خلالها أن تنتقل الشركة من مرحلة إلى أخرى.

إن Peter Viner مثله فى ذلك مثل Blake تولى مسئولية الشبكة رقم ١٠ فى التليفزيون الاسترالى والتى حققت نمواً هائلاً ، إذ إنه قد أدرك أهمية الاتصال خلال كل مرحلة، خاصة المراحل الأولى، كما أنه نجح فى زيادة أرباح التشغيل من ١٨ مليون دولار إلى ١٠٠ مليون دولار خلال ثلاث سنوات ولقد تمخضت هذه المكاسب أساساً من نشر الوعى الكافى عن الطريق الذى تسير فيه المؤسسة، أى الانتقال من مرحلة الرجل الفقير الذى يقلد منافسيه إلى محطة تدار إدارة ممتازة تعمل على الابتكار وتحقق الربحية مع التركيز على المشاهدين من صغار السن .وفعل ما يفعله معظم المديرين الذين يقومون بعمليات إنقاذ، أى البدء بإجراء خفض فى التكلفة إلى أدنى حد ممكن حتى فى أثناء مرحلة إعادة تطوير البرامج .

فقد كان فى حاجة إلى إجراء عمرة شاملة فى هيكل الإدارة كما كان فى حاجة إلى شرح كل ذلك لجميع حملة الأسهم وقد شرح ما فعله بقوله :فى خلال الشهور الست أو الثمانى الأخيرة قمنا بتقسيم العاملين إلى وحدات قوام كل منها خمسة عشر موظفا، ثم قمت بإجراء عرض مدته نصف ساعة تناولت خلاله الوضع الذى نحن فيه، والاتجاه الذى تأخذه الشركة وإلى أين نحن ذاهبون ولماذا.

ثم فتحت الباب لتوجيه الأسئلة وتقديم الإجابات خلال نصف ساعة بمعنى أنه حتى ولو كانوا غير راغبين فى الطريق الذى سوف نمضى فيه فقد اتيحت أمامهم الفرصة للمناقشة معى والتعبير عن قلقهم .

وكما تعلمون فإننا نعتقد تماماً أنه طالما كان هناك وضوح واتجاه صحيح فسوف نستمر في التعايش، ولكن لايمكن الاستمرار في التعايش مع الغموض ولايمكنك أن تستمر وأنت في مأزق، وحتى لو كانوا غير راضين فقد أصبحت لديهم المعلومات الكافية للقيام بالاختيار السليم فهم على الأقل يعرفون أين يقفون.

شركة ظلت تركز على البؤرة ثم تحولت إلى ألد عدو لنفسها

مع الأساليب والتكنولوجيات الجديدة قد تحتاج إلى استبدال نفسك بدلاً ممن يأتي ويحل محلك فالنجاح يأتي مع التركيز الدائم على التجديد

تعتبر Domino من أفضل الأمثلة على تركيز أشعة الليزر فقد ظلت طوال ثلاث أحقاب تقدم لعملائها فقط البيتزا مع مشروب الكوكاكولا دون سواها، ولم تفكر حتى في تقديم المشروبات التي يتناولها راغبو خفض وزنهم .وبلغت درجة تمسكها بمبدأ الاكتفاء بالبيتزا والكوكاكولا فقط لاغير لدرجة أنها لم تفكر في إدخال أي منتج آخر جديد إلا بعد انقضاء اثنين وثلاثين عاماً من تأسيس الشركة عندما استحدثت البيتزا المقرمشة ذات السمك الرفيع.

أما الكفاءة الرئيسية التي كانت ترتكز عليها فهي الخدمة السريعة فقد إبتكرت الشركة نظاماً شعاره« التوريد خلال ثلاثين دقيقة أو إعادة ثلاثة دولار إليك » وكانت هذه الخدمة مستمرة بشكل حاسم وإيجابي وطوال اليوم ولاقت نجاحاً باهراً . لكن حدثت أمور جعلت المؤسسين يكتشفون أن عدم وجود بؤرة للتركيز كاد يؤدي بهم إلى حافة الإفلاس في مطلع التسعينيات.

فبينما كانت الشركة منهمكة فى عمليات الشراء والتوسع كانت الشركة المنافسة Pizza Hut قد نزلت إلى السوق، وأخذت إلى الاستماع بجدية إلى رغبات العملاء . وظلت تستمع أكثر وأكثر إلى عملائها، واندفعت الشركة إلى سوق توصيل الطلبات إلى المنازل بتقديم نوعيات من البيتزا المقرمشة الرفيعة والبيتزا المقلية مع كافة أنواع المشروبات الخفيفة والسلطات؛ أى تحولت إلى مطعم حقيقى للعشاء، وكان هذا العشاء هو الشئ الذى ينقص العملاء فعلاً .وبذلك أصبحت معادلة Domino المقتصرة على البيتزا والكوكاكولا موضة قديمة عفا عليها الزمان، ومع ذلك ظلت تركز Domino على شئ كان يتعين عليها الانتقال منه.

وكان سبب الثراء الذى حققته Domino هو تركيزها على احتياجات الذين يفضلون البقاء فى المنزل بتوصيل البيتزا إليهم طوال حقبة الستينيات والسبعينيات .ثم انتقلت إلى مجموعات أخرى من العملاء الأكبر عدداً والمتمثلين فى مساكن الطلاب التابعة للجامعات ومعسكرات الجيش .وأخذت كميات البيتزا المطلوب توصيلها للمنازل فى التزايد خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين لا يمتلكون وسيلة للانتقال، وكانت ميزة تسليم الطلبات فى فترة تقل عن ثلاثين دقيقة تعتبر ميزة كبيرة جداً جديرة حقاً بالتركيز عليها بقوة أشعة الليزر.

ثم تغير الوضع، فقد تغيرت احتياجات أولئك الذين يفضلون البقاء فى المنزل ولكن Domino لم تتغير؛ فالصغار كبروا وظهرت الحاجة إلى ضرورة تغطية احتياجات العملاء، ولم تعد البيتزا مجرد علاج لمن لا يتحرك من المنزل، ولكنها تحولت إلى وجبة دائمة للعشاء لمرة واحدة أسبوعياً على الأقل، لذلك أصبح العملاء ينظرون إلى المزيد، ولم تعد سرعة التوصيل إلى المنزل ميزة فى حد ذاتها فقد تحولت إلى شئ يمكن توقعه من أى شخص ولذلك لم تعد هناك ميزة تجعل Domino مفضلة على.Pizza Hut

وبدأت Pizza Hut فى نظام التوصيل للمنازل عام ١٩٨٦ وفى عام ١٩٩٠ كانت تستأثر بنصف السوق، أما Domino فظلت كما هى وأصابها مرض التوسع والتحول إلى مجموعة شركات .ويعبر McIntyre عن ذلك بقوله« :لقد كنا نعتقد أن أحداً لا يستطيع أن ينافسنا، وكان يتم على الفور إسكات أى شخص يحاول مجرد التلميح

بتنويع منتجاتنا. فقد تمسكنا بميزة التسليم فى أقل من ثلاثين دقيقة ولم نعد نفكر فى أى شئ آخر. ولكن الشئ الذى لم نكن نعرفه هو أن العملاء قد تغيرت احتياجاتهم. فلم يعد التوريد السريع هو الميزة الوحيدة. وأدركت Domino ذلك عندما دخلت فى منافسة حامية مع Pizza Hut وأصبحت كل واحدة منهما تستأثر بسوق البيتزا.»

وأخيراً أدركت Domino خطأها الأكبر. فقد ظلت تركز لفترة طويلة جداً على هدف لم تعد له نفس القيمة لدى العميل كما كان سابقاً. ولكنها تمسكت طويلاً بقيمة عفا عليها الزمان. وأصبحت غارقة فى أصول بعيدة تماماً عن اهتمامات عملائها .وأصبحت فى حاجة ماسة إلى أموال سائلة للخروج من الإفلاس. لذلك كان أول شئ تفعله بعد أن صحت من غفوتها هو بيع كل شئ لا يتعلق باهتمام العملاء. وبذلك عادت إلى الإصغاء باهتمام شديد إلى طلبات عملائها.

استمر دائماً في مراقبة البؤرة

بعد عامين من اقتحام Pizza Hut السوق قامت Domino بشجاعة بتقديم البيتزا الرفيعة المقرمشة التى يتهافت عليها العملاء. وبذلك حققت أول نمو إيجابى فى مبيعاتها بعد عامين ونصف العام .وطلب العملاء أيضاً السلاطات فحاولت الشركة تجربة تسويقها. ولكن بدون نجاح يذكر وإكتشفت الشركة أن فشل فكرة السلطات يرجع إلى اعتبار العملاء أن البيتزا تعتبر غذاء اجتماعياً. وعلى ذلك طرحت الشركة وجبة جديدة من الخبز واللحم. نجحت نجاحاً باهراً.

واستحدثت أيضاً صنفاً جديداً من البيتزا المحمرة أصبحت تستحوذ على ٢٥٪ من طلبات البيتزا وحدها (وتقوم الآن أيضاً بتقديم مشروب الكوكاكولا الخاص بإنقاص الوزن وأيضاً مشروب الأسبريت). وقد أدى هذا التنوع فى تلبية متطلبات العملاء إلى زيادة وقت التسليم من ٢٤ دقيقة إلى ٢٨ دقيقة. ولكن العملاء لم يلتفتوا إلى ذلك؛ لأن

العميل لاحظ أنهم أصبحوا يركزون على تلبية طلباته تركيز أشعة الليزر وأصبحت الشركة تركز بصفة مستديمة على أى تغيير يطرأ على رغبات العملاء.

وشهد عام ١٩٩٤ أعلى أرباح حققتها Domino وقدرها ٣٠ مليون دولار أمريكى نتيجة« البؤرة الجديدة »التى اكتشفتها، وجعلت العميل محورها والذى تلبى رغباته من حيث الراحة والقيمة المضافة والتنوع .وأصبحت الشركة ترى الأمور بصورة أوضح؛ ولذا فقد علق مؤسسها على هذا بقوله« :أننا كنا فى أزمة، وأصبحت الكلمة التى لا أمل من ترديدها الآن هى البؤرة فهى بؤرة صغيرة تمتد نحو طريق طويل وكفى الشركة ما لحق بها.»

اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		مدينة نصر	
١	دار الفكر العربي	٦٤شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد - مدينة نصر	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٦شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل - مدينة نصر	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	١ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر -القاهرة	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	مكتبة سمير	٢٥شارع مصطفى النحاس - مدينة نصر - محطة كالتكس	٢٢٧٢٥٢٧٤
٦	لاف اند كير	خلف ناشيونال بغداد - عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٦١٥٣٦١
٧	مكتبة هلا هنا	السراج مول - برج ٣ - اسفل الدور الارضي	٢٤٠٦٠٤٠٥
٨	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
		وسط البلد	
٨	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ب شارع رمسيس امام جمعية الشبان المسلمين معروف وسط البلد- القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
٩	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٠	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١١	مكتبة اوزريس	٥٠ ش قصر النيل وسط البلد ميدان مصطفى كامل وسط البلد القاهرة ص ب ١٠٧-١١٥١١	٢٣٩١١٤٨٩-٢٣٩٦١٩٠٣
١٢	مكتبة النهضة المصرية	شارع عدلي - وسط البلد القاهرة	٢٣٩٥٦٧٧١-٢٣٩١٠٩٩٤
١٣	دار حـراء	٣شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١١٦أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين اول مترو محمد نجيب مطلع شارع جواد حسني	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان روكسي داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨- ٢٤٥٤٤٤٦٧-٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة كوميت	شارع عبد الخالق ثروت وسط البلد	١٠٥٤٠٥٧٩٤
٢٠	مكتبة شادي	٢٩شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢١	دار الكتب العلمية	٥٠ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢٢	مكتبة الزهراء	٥٣ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		اسماء الموزعين داخل مصر	
٢٣	دار النهضة العربية	٣٢شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٤	دار افاق	٧٥شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٥	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	٢٥١٩٤٨٠٧
		مصر الجديدة	
٢٥	المنظمة العربية للتنمية الادارية	ص ب ٢٦٩٢ بريد الحرية مصر ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٧٧
٢٦	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٧	الدار الدولية للاستثمارات الثقافية	ابراهيم العرابي - النزهة الجديدة شارع٨	٦٢٢٢١٠٥
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	الدولية للشحن	المدينة المنورة خلف شركة بتروجيت النزهة الجديدة مصر ش١٦ الجديدة القاهرة	٦٢٠٤٧٥٠
٣٠	دار الفجر للنشر والتوزيع	هاشم الاشقر - النزهة الجديدة شارع٤	٦٢٤٦٢٥٢
٣١	مركزالكتاب	١٢ش الخليفة المامون مصرالجديدة القاهرة	٢٩٠٨٢٠٣-٢٩٠٦٢٥٠
٣٢	مكتبة النوالي	البوستة - متفرع من شارع الاهرام - عمارة سنتر شارع٩١ الاهرام - مصر الجديدة	٢٤١٩٥٤٦٢
		الجيزة	
٣٣	مكتبة ديوان	١٥٩شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣٤	مكتبة توب تويز	٤٠شارع مصدق - الدقي	٣٣٣٥٣٢٩٥
٣٥	اجيال لخدمات التسويق والنشر	٤٤٩شارع السودان الدور الاول شقة ٤ المهندسين مقابل مجمع محاكم شمال الجيزة	٣٣٠٢٨٣٢٨
٣٦	الدار العالمية للنشر والتوزيع	١١١ش المللك فيصل برج مصر الخليج ناصية شارع مستشفي الهرم ص ب ٢٦٢ الاهرام	٣٧٤٤٦٤٣٨-٣٧٤٣٦٢٤
٣٧	شركة اطلس	٢٥ش وادي النيل المهندسين الجيزة	٣٣٠٢٧٩٦٥-٣٣٤٥٥٦٥١
٣٨	المكتبة الاكاديمية	١٢١شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
		الاسكدرية	
٣٩	مكتبة علاء الدين	٤٢شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١١٨٦
٤٠	مركز الاسكندرية للكتاب	٢٩ش مصطفي مشرفة الازاريطة الاسكندرية	٠٣/٣٤٨٤٦٥٠٨
٤١	منشأة المعارف	٤٢شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
		شبين الكوم	
٤٢	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		السعودية	
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جرير	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	دار المريخ	ص . ب ١٠٧٢٠ الرياض ١١٤٤٣	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٨٥٢٣
٤	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٥	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٦	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٧	مكتبة المتنبي	ص . ب ٦١٠ الدمام ٣١٤٢١	٠٠٩٦٦٣ / ٨٤١٠٤٢١
٨	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
		الكويت	
٩	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
١٠	مركز الراشـــد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
١١	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
		الامارات	
١٢	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١/٤٣٣٣٩٩٩٨
		اليمن	
١٣	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	صنعاء - الداري العربي - امام معرض القادسية للسيارات	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
		قطر	
١٥	دار الثقافة	ص . ب ٣٠٣٢٩ رمز بريدي ١٢٥٩٨	٠٠٩٧٤ / ٤٤١٣١٨٠
		سوريا	
١٦	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
		فلسطين	
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ /٥٨٣١٤٠٤
		الاردن	
١٩	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمـان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
		الجزائر	
٢٠	الدار الجزائريه	الجزائر	٠٠٢١٣/٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠

Training Modules

المناهج التدريبية المتكاملة

INTEGRATED TRAINING MODULES

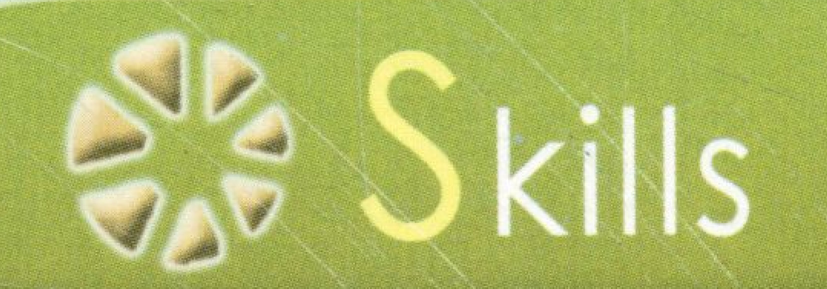
هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تغطي أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهاري و التطبيقي و يكفي كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته 5 أيام.

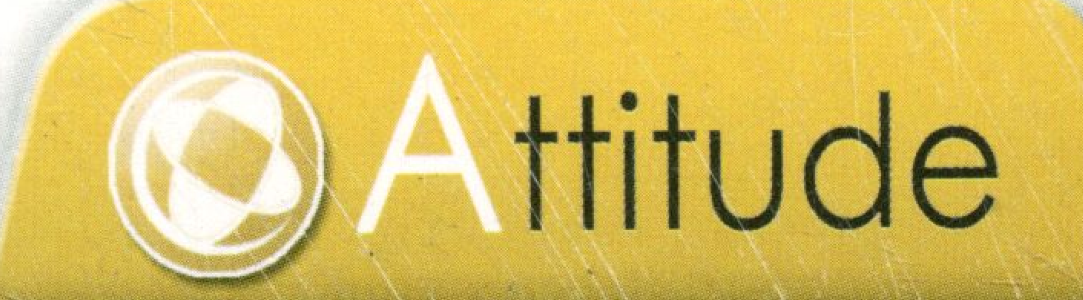
لا غنى عنها للمدرب و المتدرب و اخصائي التدريب.

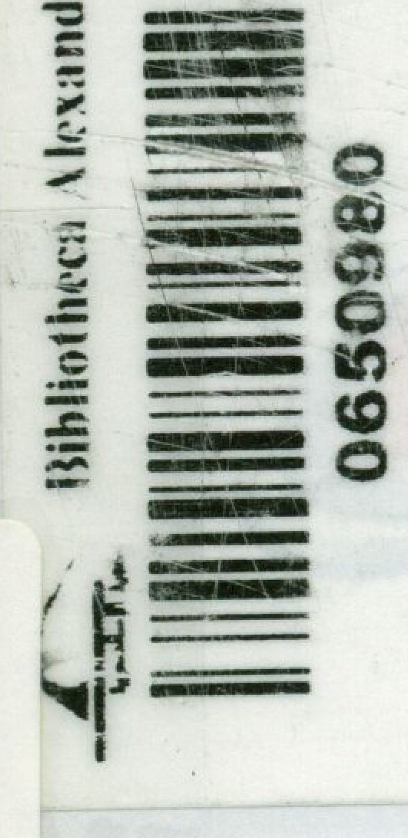
أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و في سورتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي
د.عبدالرحمن توفيق















٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)